



Le règlement intérieur : un garde-fou nécessaire ? Le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat

Emilie Maillart

► To cite this version:

Emilie Maillart. Le règlement intérieur : un garde-fou nécessaire ? Le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. Gestion et management. 2011. dumas-00647468

HAL Id: dumas-00647468

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00647468>

Submitted on 2 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Reims Champagne Ardenne

Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR : UN GARDE-FOU NÉCESSAIRE ? LE CAS D'UNE ENTREPRISE SOCIALE POUR L'HABITAT

Mémoire de fin d'études

**1^{ère} année de Master Management Stratégiques des Organisations – parcours
Ressources Humaines**

Présenté par **Émilie MAILLART**

Directrice de mémoire : Mme Anne LAPIE

2010-2011

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines, pour leurs enseignements et leur implication tout au long de l'année.

Je tiens à remercier, tout particulièrement, ma tutrice universitaire, Mme Anne LAPIE, pour son soutien et ses précieux conseils dans l'élaboration de ce mémoire professionnel.

Je remercie également Mr. M, Directeur des Ressources Humaines de l'Effort Rémois, pour m'avoir accordé de son temps, avoir accepté de répondre à mes questions et avoir partagé ses connaissances.

Enfin, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé directement ou indirectement à l'élaboration de ce mémoire. Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à ceux qui m'ont soutenu, aidé et conseillé dans mon travail. Sans eux, ce travail n'aurait pas pu être abouti.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE	4
Chapitre 1 : Définitions et concepts	4
Chapitre 2 : L'Entreprise Sociale pour l'Habitat	15
Chapitre 3 : Les Théories	18
PARTIE 2 : LA METHODOLOGIE	22
Chapitre 1 : Objet de la recherche.....	22
Chapitre 2 : La méthodologie utilisée	27
PARTIE 3 : LES RESULTATS	37
Chapitre 1 : Le règlement intérieur est nécessaire... ..	37
Chapitre 2 : ...mais pas suffisant	43
Chapitre 3 : Un règlement intérieur perfectible	50
CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES	60
TABLE DES MATIERES	68

RESUMÉ :

L'aspect juridique est omniprésent dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise. Il faut quotidiennement composer avec les obligations légales qui incombent aux entreprises de droits privées. Ce mémoire a pour but de présenter le règlement intérieur, non pas comme un outil juridique, mais comme un outil de gestion des ressources humaines à la disposition de l'employeur. Il s'agit de mettre en évidence le fait que l'évolution de la réglementation du travail en France a favorisé la gestion formelle des ressources humaines, grâce à une enquête menée auprès d'un expert. Ainsi, dans ce mémoire, nous nous demandons comment est perçu le règlement intérieur par une Entreprise Sociale pour l'Habitat. Nous nous sommes attelés à présenter dans un premier temps l'importance de la réglementation dans l'entreprise, puis, grâce aux informations recueillies, nous avons pu tirer un certain nombre de conclusions sur le règlement intérieur comme outil de gestion des ressources humaines.

Mots clé : gestion des ressources humaines ; règlement intérieur ; Entreprise Sociale pour l'Habitat ; réglementation du travail ; règles

ABSTRACT:

Law is a very important part of the human resource management in a company. Every day, we must run companies while taking into account the legal obligations. This dissertation aims at presenting the staff-rules, not as a legal tool, but as a human resources management tool. This work shows the evolution of the work regulation in France in order to favor the formal human resources management thanks to an interview with an expert. Thus, in this dissertation, we wonder how the staff-rules is perceived by a council flats from Reims. First, we have presented the importance of regulation in companies, then, thanks to the collected information, we have found conclusions on the staff-rules as a human resources management tool.

Key words: human resources management; staff rules; council flats; effectiveness; work regulation; rules

LISTE DES ABREVIATIONS

C.E : Comité d'Entreprise

C.H.S.C.T : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

C.O.P.L.O.R.R : Comité Paritaire du Logement de Reims et de sa Région

D.R.H : Directeur des Ressources Humaines

E.S.H : Entreprise Sociale pour l'Habitat

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines

H.L.M : Habitation à Loyer Modéré

I.R.P : Instances Représentatives du Personnel

R.H : Ressources Humaines

T.I.C : Technologie de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION

Dans le cadre du Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines, il nous a été donné l'opportunité de réaliser un mémoire de recherche. Ce travail nous offre l'occasion de choisir un sujet de notre spécialité qui nous intéresse et, de mener une réflexion sur des questions propre à celui-ci. Ainsi, le mémoire professionnel nous permet de nous initier aux travaux de recherche, d'acquérir une réflexion plus poussée sur certain sujet et d'obtenir une spécialité dans le domaine des ressources humaines.

J'ai choisi d'aborder dans ce mémoire un thème qui s'inscrit principalement dans le domaine du droit du travail. Il s'agit d'un aspect important de la gestion des ressources humaines qu'il est indispensable de maîtriser. Ainsi, j'ai décidé de me concentrer sur le thème du règlement intérieur. En effet, il est souvent étudier les différentes activités d'un service ressources humaines telles que la formation, le recrutement, ou encore la rémunération. Néanmoins, il est rarement pris en compte le cadre réglementaire qui influence l'ensemble des acteurs de l'entreprise et qui est le facteur commun de toutes les activités d'un service R.H.

Effectivement, avant de mener un projet, il est indispensable de maîtriser le comportement des ressources humaines. Pour cela, le droit du travail affecte les droits et devoirs des salariés et de l'employeur. L'établissement d'une telle législation a été indispensable afin de limiter les abus de la part de l'employeur, d'officialiser les droits dont bénéficient les salariés mais aussi de permettre d'harmoniser la vie en communauté au sein de l'entreprise.

Le droit du travail est un élément indispensable de la gestion des ressources humaines et dans ce domaine, le règlement intérieur est un document élémentaire. C'est pourquoi j'ai choisi de m'intéresser à l'impact de celui-ci sur le comportement des salariés et de l'employeur comparativement aux règles qui leur sont énoncées. En effet, il est facile d'imaginer que les règles ne sont pas strictement suivies et même, que ces règles ne sont pas élaborées pour l'être. C'est de ces interrogations qu'est née ma problématique :

**Le règlement intérieur est-il un outil nécessaire de la
gestion des ressources humaines?**

De plus, l'actualisation du règlement intérieur a été l'objet de la mission de mon stage cadre réalisé au cours de cette année. Cette expérience m'a permis de récolter de nombreuses informations pour l'élaboration de ce mémoire. J'ai en effet pu recueillir des informations et pu observer les pratiques de cette entreprise. Il s'agissait donc d'une occasion de me pencher sur ce sujet.

L'entreprise, pour fonctionner dans de bonnes conditions, dispose d'un cadre légal rigoureux à respecter sous peine de dysfonctionnements dans l'organisation et de sanctions. Parmi ces textes, le règlement intérieur est le document qui aide à la gestion formelle des ressources humaines en organisant la vie dans l'entreprise. La doctrine désigne le règlement intérieur comme l'expression du pouvoir réglementaire de l'employeur, le pouvoir par lequel il lui est possible de sanctionner un salarié si celui-ci adopte un comportement fautif.

Le règlement intérieur n'est pas un document propre au monde de l'entreprise. En effet, il fixe les règles élémentaires à suivre dans diverses institutions, telles que les écoles, collèges, lycée, instituts de formation... Mais dans l'entreprise, le règlement intérieur a une dimension juridique qui permet d'informer les salariés de leurs droits et devoirs. Il s'agit du document par lequel l'employeur exprime son pouvoir réglementaire.

Selon J-M PERETTI (2005)¹, le règlement intérieur est le « *document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ; les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur, au rétablissement de conditions de travail protectrices de la sécurité et de la santé des salariés dès lors qu'elles apparaîtraient compromises ; les règles générales et permanentes relatives à la discipline, et notamment la nature de l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur. Il énonce également les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés. Il rappelle les dispositions relatives à l'abus d'autorité en matière sexuelle* ».

Le thème de ce mémoire a la spécificité d'être un sujet juridique très formel sur lequel il existe peu de théories. C'est à la fois une difficulté, mais aussi l'opportunité de mener ma propre réflexion sur le sujet. C'est l'occasion de mettre en évidence toutes les subtilités de la réglementation légale de l'entreprise, tous les impacts et les influences de celle-ci sur le

¹ Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, 4^{ème} édition, Paris : Vuibert, 2005, 277 p.

comportement des acteurs. En effet, le règlement intérieur a pour principal cible le salarié, mais dans ce mémoire, il sera également pris en compte le comportement de l'employeur. Il sera mis en avant les différences qui existent entre l'application qui devrait être faite du règlement intérieur et ce qui en est en réalité.

Tout l'enjeu de ma réflexion est de mettre en avant les effets sous-jacents du règlement intérieur sur la gestion des ressources humaines.

Ce mémoire de recherche aura la particularité d'adopter le point de vue de l'employeur en s'intéressant principalement à l'application du cadre légal dans l'entreprise. Je m'intéresse tout particulièrement à la signification du règlement intérieur pour l'employeur et aux conditions dans lesquelles celui-ci est appliqué. C'est également pour cette raison que ce mémoire concerne uniquement les établissements où la constitution d'un règlement intérieur est obligatoire, à savoir les entreprises de plus de vingt salariés. Ici, j'ai choisi de limiter mon étude à une Entreprise Sociale pour l'Habitat Rémoise. C'est selon ces modalités que ce mémoire doit être abordé.

Dans une première partie, il sera fait une revue de littérature qui permettra d'exposer les définitions et les concepts nécessaires à la compréhension de ce sujet. Dans une deuxième partie, la méthodologie utilisée pour réaliser ce mémoire sera expliquée en présentant dans un premier temps les différentes hypothèses émises puis, dans un second temps, les moyens mis en œuvre pour recueillir les informations nécessaires à l'élaboration d'une analyse pertinente. Enfin, dans une troisième et dernière partie, il sera exposé les résultats de mes recherches grâce à l'analyse des données récoltées précédemment.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Cette première partie a pour but de présenter le cadre théorique du sujet de ce mémoire. Il s'agit en effet de définir les termes du sujet, d'établir le lien entre les différents concepts évoqués et exposer les études déjà menées sur ce thème qui nous permettront de comprendre certains aspects de cette recherche.

CHAPITRE 1 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Dans ce premier chapitre, nous traiterons dans un premier temps des domaines dans lesquels s'inscrit le sujet de ce mémoire, en insistant sur l'enjeu de ceux-ci sur l'entreprise. Dans un second temps, nous traiterons plus en détail de la problématique du règlement intérieur.

1. DE LA G.R.H AU DROIT DU TRAVAIL

Nous suivrons le cheminement qui conduit de la gestion des ressources humaines au droit du travail. En effet, c'est deux disciplines sont étroitement liées et directement rattachées au règlement intérieur.

1.1 La gestion des ressources humaines

Selon L. CADIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE (2007)², la gestion des ressources humaines (G.R.H) se définit comme *« l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H définit les stratégies et les moyens en R.H, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »*

² Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, *Gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod, 2007, 322 p.

Selon L.LETHIELLEUX (2010)³, les missions de la fonction ressources humaines peuvent être découpées en quatre grandes catégories :

➤ Un « *expert administratif* » et un « *gestionnaire des gaspillages* » : ainsi, les gestionnaires R.H ont pour mission de mener à bien les tâches administratives qui leur incombent en intégrant les perpétuelles évolutions de leur environnement, notamment en ce qui concerne la législation. Cette mission doit être menée de la manière la plus efficiente possible. En effet, aujourd’hui la redondance bureaucratique doit être supprimée. Ici, cela se traduit par l’introduction de nouveaux moyens d’informations et de communications.

➤ Un « *partenaire des salariés* » : c’est-à-dire la capacité de la direction des ressources humaines à considérer son Personnel comme une ressource indispensable. L’entreprise doit être capable d’accompagner les salariés dans leur vie professionnelle en mettant en œuvre une politique sociale active.

➤ Un « *partenaire du changement* » : dans une optique d’Amélioration Continue, la direction des ressources humaines doit accompagner et pousser son Personnel à s’améliorer continuellement, notamment en prenant en compte l’évolution de l’environnement de travail. Ainsi, être efficace, c’est bien mais être efficient, c’est mieux.

➤ Un « *partenaire stratégique* » : la politique des ressources humaines doit être harmonieusement combinée aux objectifs stratégiques généraux de l’entreprise.

Au-delà de ces grandes fonctions, il est pertinent de s’intéresser à l’approche client-fournisseur appliquée à la gestion des ressources humaines de J-M. PERETTI (2009). Elle permet d’identifier les attentes des différents types de « clients » de cette fonction. La gestion stratégique des ressources humaines touche l’ensemble des acteurs de l’entreprise, de la direction aux salariés, en passant par les représentants du personnel.

Le tableau suivant nous permet de comprendre les attentes des acteurs de l’entreprise vis-à-vis de la fonction des ressources humaines. On remarque que l’ensemble de ses attentes entraîne systématiquement la nécessité de faire respecter les règles de l’entreprise :

³ Laëtitia LETHIELLEUX, *L’essentiel de la gestion des ressources humaines*, 4^{ème} Edition, Paris : 2010, 116 p.

TABLEAU 1 : LE D.R.H ET SES CLIENTS

Pour...	Le D.R.H doit être...
Les dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de la sécurité • Partenaire stratégique • Créateur de valeurs
Les managers (n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Garant du partage de la fonction • Partenaire d'<b'affaire< b=""></b'affaire<>
Les salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de l'équité • Garant de l'employabilité • Garant de l'éthique • Garant de la reconnaissance
Les représentants des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Garant de l'écoute • Garant de la conformité • Garant de la dynamique

Source : J-M PERETTI (2009) in Gestion des Ressources Humaines

Le D.R.H doit en effet faire respecter les règles légales, conventionnelles et propres à l'entreprise, définissant les droits individuels et collectifs des salariés. Il permet de garantir les droits et devoirs de chacun mais surtout, d'assurer dans les meilleures conditions la reconnaissance de chacun, l'employabilité, l'éthique et l'équité des salariés dans l'entreprise. C'est pourquoi il est important que l'ensemble de la ligne hiérarchique soit formé à l'application et au contrôle de ces règles.

La Gestion des Ressources Humaines (G.R.H) est une fonction stratégique de l'entreprise. Elle contribue à atteindre les objectifs de l'organisation. La gestion des ressources humaines est de nature contingente, ce qui signifie qu'une telle politique dépend largement de son environnement. Parmi celui-ci, une importance certaine doit être apportée à l'évolution du cadre légale et réglementaire de l'entreprise. En effet, le D.R.H se doit de maîtriser ces mutations pour mener à bien les missions qui lui sont confiées.

Désormais, il est plus facile d'appréhender la place et l'importance de certaines composantes de la fonction R.H. Le droit du travail est, à ce titre, une discipline qui y joue un

rôle capital puisque l'ensemble des activités de la G.R.H sont liées au droit social et vont notamment régir toutes les réglementations en application dans l'entreprise.

Bien que longtemps mal considérées, les ressources humaines ont vu leur importance dans l'entreprise s'accroître dès lors que les relations du travail ont pris du poids dans le monde du travail. J-M PERRETI et plusieurs autres auteurs (2001)⁴ traitent du développement du droit du travail comme un moyen de répondre à deux besoins dans l'organisation. D'une part, c'est le moyen de limiter les pratiques des organisations. En effet, instaurer des règles d'ordre légales et immuables permet de limiter les actions parfois abusives des entreprises en ce qui concerne l'exploitation de leurs ressources humaines. D'une autre part, ils avancent que le droit du travail permet de fixer une « *structure d'administration des R.H* », c'est-à-dire qu'il permet d'apporter un cadre légal de base sur lequel s'appuyer pour gérer au mieux les ressources de l'entreprise.

1.2 Le droit du travail

Au vu de la problématique, il est indiscutable que ce mémoire est pluridisciplinaire. En effet, il concerne à la fois, et avant tout, la gestion des ressources humaines mais aussi le droit du travail. C'est pour cette raison qu'il est indispensable de passer par une brève définition du droit du travail français.

Le droit du travail est une composante du droit social qui regroupe également le droit de la sécurité sociale. Christine NOEL-LEMAITRE (2010)⁵ définit le droit du travail comme « *l'ensemble des règles juridiques applicables aux relations individuelles et collectives qui naissent entre les employeurs privés et ceux qui travaillent sous leur subordination en contrepartie d'une rémunération appelée salaire* ». Effectivement, il s'agit d'harmoniser les relations de travail, de protéger les intérêts individuels et collectifs et, d'assurer la promotion sociale. Enfin, il est important de noter que le droit du travail s'applique aux seuls salariés du secteur privé.

⁴ Lakhdar SCKIOU, Louise BLONDIN, Bruno FABI, Mohamed BAYAD, Jean-Marie PERETTI, David ALIS, Françoise CHEVALIER, *Gestion des ressources humaines*, 2^{ème} Edition, Bruxelles : De Boeck, 2004, 456 p.

⁵ Christine NOEL-LEMAITRE, *L'essentiel du droit du travail*, Paris : Ellipse, 2010, 128 p.

Martine LE BIHAN-GUENOLE (2010)⁶ décompose le droit du travail en deux termes. Tout d'abord, le mot « droit » est à interpréter dans le sens de législation, c'est-à-dire que l'Etat protège le travailleur d'éventuels abus de l'employeur. Ensuite, il y a le terme « travail » qui est, cette fois, à interpréter comme la valeur travail. Aujourd'hui, le travail est un facteur d'épanouissement pour le salarié, c'est pourquoi une valeur lui est avérée. Ainsi, il s'agit de protéger, de manière légale et donc reconnue par tous, la valeur travail.

Le droit du travail est un droit concret car il organise la vie quotidienne des travailleurs en intervenant dans toutes les décisions prises par la direction. Par exemple, un salarié devra disposer de conditions de travail décentes et ce, quelque soit son employeur puisque le droit du travail l'impose. Ainsi, le droit du travail est un instrument de paix sociale car il influence tous les facteurs de travail du salarié : les conditions de travail, la durée du temps de travail, mais aussi le salaire, l'âge de départ à la retraite...

Il s'agit d'un droit « jeune » qui n'est apparu qu'à la fin du XIX^{ème} siècle. Il est qualifié de « dynamique » par les juristes depuis la Constitution de 1946 puisque le droit du travail est contingent, il évolue avec son environnement et est en perpétuelle évolution. Il est pertinent d'établir un rapide historique de ce droit afin de mieux comprendre l'évolution de la réglementation dans l'entreprise :

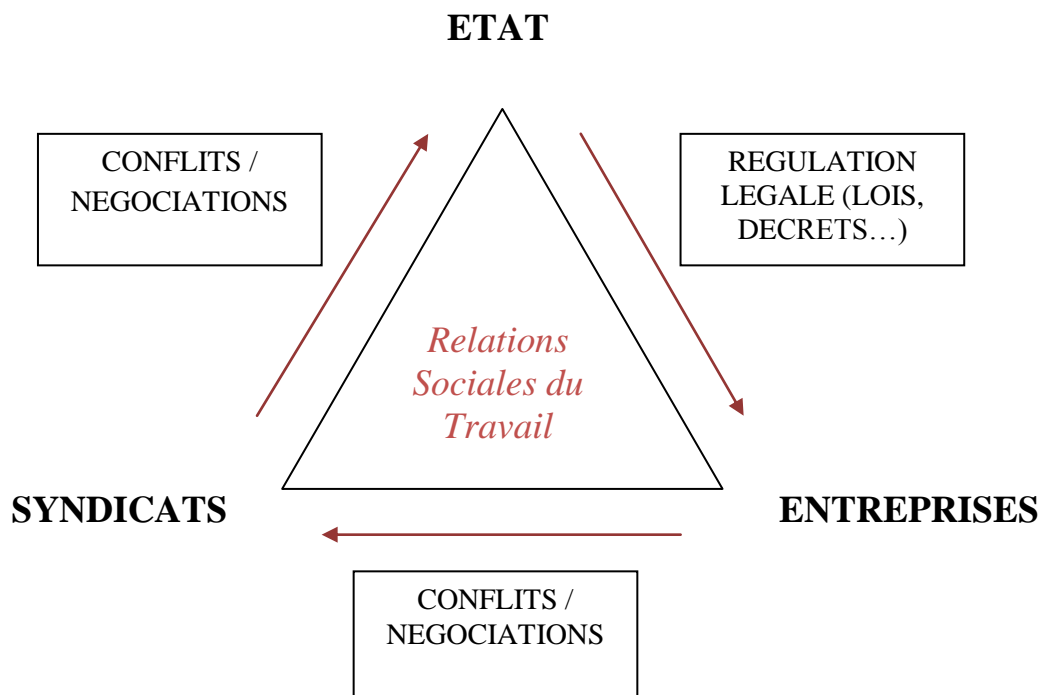
- *Pendant longtemps*, c'est la religion qui faisait foi de législation du travail.
- *Sous l'Ancien Régime* : les corporations, regroupement de salariés d'un même secteur, assurent la défense des salariés.
- *1789 – 1840* : le libéralisme prime, l'employeur a tout pouvoir et l'autonomie en matière contractuelle est appliquée. Le droit du travail est alors quasiment inexistant : la loi Chapelier interdit les regroupements de salariés et l'existence du Livret Ouvrier permet de contrôler toute la vie professionnelle du salarié.
- *Du XIX^{ème} siècle à la Seconde Guerre Mondiale* : la première loi sociale du 22 mars 1841 interdit le travail des enfants de moins de huit ans. Ce sont les premières préoccupations sociales du travail.

⁶ Martine LE BIHAN-GUENOLE, *Droit du travail*, 9^{ème} édition, Paris : Hachette supérieur, 2010-2011, 160 p.

- *De 1945 à nos jours* : c'est « l'ère des acquis sociaux »⁷. Les syndicats sont reconnus, et le droit du travail se développe énormément, notamment avec l'adoption des lois Auroux en 1982.

Ce bref historique met en évidence qu'il y a eue une véritable mutation de la réglementation dans l'entreprise et, étroitement liée à cela, une évolution du pouvoir de négociation. L'approche systémique appliquée aux relations sociales du travail représente les relations entre les différentes parties qui composent l'économie de la manière suivante :

FIGURE 1 : L'APPROCHE SYSTEMIQUE APPLIQUEE AUX RELATIONS SOCIALES DU TRAVAIL EN FRANCE



Ce schéma met en évidence l'existence d'interactions entre les différents acteurs du marché du travail. Ces relations font apparaître un jeu de pouvoir dans les négociations. Ainsi, le pouvoir de négociation en France a longtemps été en faveur des employeurs puis, dans les années soixante, il a été plus favorable aux salariés. Depuis les années quatre-vingt, le pouvoir de négociation a de nouveau tourné en faveur de l'employeur ce qui s'explique par la

⁷ Martine LE BIHAN- GUENOLE, *Droit du travail*, 9^{ème} Edition, Paris : Hachette supérieur, 2010, 159 p.

mondialisation et la libéralisation de l'économie et des politiques, d'où la baisse du pouvoir de l'Etat et des syndicats. Le pouvoir de négociation reflète les conditions dans lesquelles sont décidées les dispositions du droit du travail.

2. LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Le règlement intérieur est un élément des sources du droit du travail qui s'applique dans l'entreprise. Il fixe les règles à caractère permanent et générale en matière de sécurité, d'hygiène et de discipline. Ce document touche tout particulièrement les ressources humaines puisqu'il s'applique tout spécialement aux salariés. Il s'agit donc d'un document réglementaire qui contribue à la gestion des ressources humaines.

2.1 Le règlement intérieur dans l'Histoire

Le règlement intérieur est relativement ancien. Il est apparu au XIX^{ème} siècle, lors de la révolution industrielle. Auparavant, c'était le règlement d'atelier qui s'appliquait dans l'entreprise. Cette pratique, peu courante, consistait en l'élaboration de règles à appliquer dans l'entreprise à l'initiative de l'employeur. Il était souvent contresigné par le maire mais ne faisait l'objet d'aucune vérification par les administrations. Il pouvait présenter les conditions d'exécution du contrat de travail comme la période d'essai, le délai-congé, la durée du contrat et ses modes de rupture, la discipline de l'atelier, et parfois la rémunération. Il s'apparente donc à la fois à un contrat de travail, mais aussi à l'actuel règlement intérieur. Puis, avec la révolution industrielle en France (au cours du XIX^{ème} siècle), l'employeur doit se conformer aux différentes évolutions des conditions de travail et établir un règlement intérieur.

La loi du 4 août 1982 issue des lois Auroux va actualiser la question du règlement intérieur. En effet, la loi n° 82-689 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise va rendre obligatoire l'élaboration du règlement intérieur dans les entreprises répondant aux critères énoncés dans la loi. Le règlement intérieur n'est plus considéré comme une « annexe » au contrat de travail, mais comme un document à part entière. En contrepartie, le contenu du règlement intérieur se voit limité.

2.2 Une obligation légale

L'exécution du contrat de travail doit se faire dans un cadre légal rigoureux afin d'assurer les droits du salariés et de l'employeur dans l'entreprise. Pour garantir cela, il existe le règlement intérieur. Il s'agit d'un document rendu obligatoire par le Code du Travail pour les entreprises comptant au moins vingt salariés, indispensable à la gestion de la vie dans l'entreprise. L'employeur est soumis à cette élaboration par le législateur et est également sujet à un certain nombre de procédures afin de s'assurer de la licéité et de la régularité dans l'application du règlement intérieur.

2.3 Expression du pouvoir règlementaire de l'employeur

Cependant, au-delà d'une simple obligation légale, il s'agit de l'affirmation du pouvoir règlementaire de l'employeur. C'est par le règlement intérieur que l'employeur a la possibilité d'établir unilatéralement les règles liées à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline applicables à ses salariés. Il régit la vie dans l'entreprise, encadre les relations entre salarié et employeur, et permet également de légitimer l'autorité de l'employeur et certaines procédures.

En effet, l'élaboration et l'application du règlement intérieur dépend du pouvoir règlementaire de l'employeur. Comme l'explique Martine LE BIHAN-GUENOLE (2010)⁸, l'employeur dispose, au-delà du pouvoir de direction et d'organisation, c'est-à-dire de la capacité de prendre des décisions de gestion économique et ce, dans l'intérêt de l'entreprise, il dispose aussi de la capacité d'édicter ses propres règles. Cela découle de lien de subordination qui existe entre le salarié et l'employeur. En effet, le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail, contrat par lequel un individu (le salarié) met à la disposition d'un autre (l'employeur) son activité professionnelle sous la subordination de ce dernier en contre partie d'une rémunération appelée salaire. Cela confère à l'employeur la capacité de sanctionner les comportements fautifs des salariés. La sanction est définie de la manière suivante par l'article L. 1331-1 du Code du Travail : *« Constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par l'employeur comme fautif, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. »*

Le règlement intérieur énumère les règles à observer dans l'entreprise selon l'employeur. Les salariés ont l'obligation de respecter les clauses qui y sont inscrites sous

⁸ Martine LE BIHAN – GUENOLE, *Droit du travail*, 9^{ème} édition, Paris : Hachette supérieur, 2010-2011, 160 p.

peine de pouvoir être sanctionnés. Un comportement irrespectueux de ces règles sera considéré comme un comportement fautif.

2.4 Un contenu limitatif

Les points abordés par le règlement intérieur sont limitativement énumérés par le Législateur. Ainsi, cela permet de structurer le document et de traiter des principales questions d'organisation pour l'entreprise. Cependant, cela est également synonyme de prise de contrôle par le Législateur. En effet, l'article L. 1321-1 du Code du Travail énumère les thèmes à traiter dans le règlement intérieur comme suit : « *Le règlement intérieur est un document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement :*

1° Les mesures d'application de la réglementation en matière de santé et de sécurité dans l'entreprise ou l'établissement, notamment les instructions prévues à l'article L. 4122-1 ;

2° Les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur, au rétablissement de conditions de travail protectrices de la santé et de la sécurité des salariés, dès lors qu'elles apparaîtraient compromises ;

3° Les règles générales et permanentes relatives à la discipline, notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur. »

De plus, l'article L. 1321-2 du Code du Travail ajoute que « *Le règlement intérieur rappelle :*

1° Les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés définis aux articles L. 1332-1 à L. 1332-3 ou par la convention collective applicable ;

2° Les dispositions relatives aux harcèlements moral et sexuel prévues par le présent code. »

Le règlement intérieur doit porter limitativement sur ces thèmes et ne doit en aucun cas atteindre aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des salariés. Certaines exceptions peuvent être admises eu égard à la nature de la tâche à accomplir, et pourvu que cette restriction soit proportionnée au but recherché.

Le rôle du règlement intérieur est, paradoxalement, d'exprimer le pouvoir réglementaire de l'employeur mais aussi de fixer les limites de ce pouvoir en garantissant des procédures disciplinaires et en encadrant les sanctions applicables.

Le règlement intérieur est également indispensable à la mise en œuvre de certaines pratiques. En effet, la licéité et la portée de certaines actions ne sont justifiées que si elles apparaissent dans le règlement intérieur. Ce document légitime l'application de procédures, surtout disciplinaires, dans l'entreprise. Parmi celles-ci, on trouve notamment le recours, très

controversé, à l'alcootest. Le contrôle d'alcoolémie au sein de l'entreprise est possible si l'employeur inclut cette possibilité dans le règlement intérieur (ou dans une note de service). Cette procédure est cependant très limitée car seule une catégorie de salariés identifiée dans le document pourra être soumise à ce test. De plus, l'employeur ne pourra que rarement sanctionner le salarié qui sera pris en flagrant délit d'ébriété. L'inscription dans le règlement intérieur est également indispensable à la mise en œuvre des sanctions disciplinaires. Parmi celles-ci, la mise à pied disciplinaire ne peut être infligée par l'employeur à son salarié uniquement dans le cas où sa durée maximale est indiquée dans le règlement intérieur. De plus, le salarié doit être informé de toutes les sanctions qu'il encoure en cas de comportement fautif dans l'entreprise. Ainsi, l'ensemble des sanctions prévues par l'entreprise est inscrit dans le règlement intérieur.

2.5 Une spécificité de la réglementation du travail

Il est judicieux de rappeler que la législation française a pour spécificité de protéger considérablement le salarié, au détriment, parfois, du dirigeant. L'employeur dispose donc de peu de moyen pour faire respecter son autorité dans l'entreprise. De plus, l'employeur n'est pas seul décisionnaire en ce qui concerne l'organisation de son entreprise puisque tout acte lié à un salarié, entraîne l'intervention du Législateur dans la mesure où il doit confirmer ou infirmer la décision prise. De cette manière, le règlement intérieur est un aspect spécifique de la réglementation du travail puisqu'il s'agit de l'un des seuls outils à la disposition de l'employeur pour faire valoir son autorité dans l'entreprise. En effet, le règlement intérieur est, comme vu précédemment, l'expression du pouvoir réglementaire de l'employeur. Il établit ce document pour imposer les règles d'organisation de son entreprise.

Le règlement intérieur permet également de répondre au devoir de sécurité de l'employeur envers ses salariés. En effet, dans ce document sont inscrites les clauses nécessaires à la sécurité des salariés telles que celles rappelant l'obligation de porter des équipements de protections individuelles ou encore l'interdiction d'introduire et de consommer de l'alcool dans les locaux de l'entreprise. Le règlement intérieur est un exercice particulièrement périlleux car la situation dans l'entreprise peut être résumée de la manière suivante : « Tout ce qui n'est pas interdit est supposé autorisé ». Ainsi, si le règlement intérieur n'est pas suffisamment complet, l'employeur et le salarié peuvent se trouver dans des situations incompréhensibles. De plus, pour corser la difficulté, le Législateur impose aujourd'hui de nombreuses obligations à respecter lors de l'élaboration du document.

2.6 Les procédures d'entrées en vigueur du règlement intérieur

Le règlement intérieur est un document juridique soumis à un certain nombre de procédures permettant d'assurer sa reconnaissance légale. Ainsi, plusieurs instances vont intervenir dans le processus d'élaboration de ce document. Il est indispensable de connaître ces interventions afin de mieux appréhender le poids des tiers dans l'élaboration du règlement intérieur. L'article L. 1321-4 du Code du Travail détaille l'ensemble des procédures d'entrée en vigueur à suivre. Il faut savoir qu'après avoir été rédigé par l'employeur, le document est ensuite soumis à l'avis du Comité d'Entreprise (C.E) et du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (C.H.S.C.T) de l'entreprise, ou à défaut, aux Délégués du Personnel. Bien que leurs accords ne soient pas nécessaires à l'entrée en vigueur du règlement intérieur, leurs consultations sont indispensables à la licéité du document. Ils émettent un avis et rédigent un procès verbal. Ceux-ci seront ensuite transmis à l'Inspection du Travail, qui veille à la bonne application du droit du travail dans l'Entreprise. Cette institution a le pouvoir d'exiger des modifications voire le retrait de certaines clauses du règlement intérieur si celles-ci sont jugées illicites. Concomitamment, le document est déposé au secrétariat de Greffe du Conseil des Prud'hommes dans le ressort duquel est situé l'entreprise, l'instance rendra valide le règlement intérieur. Dans le même temps, l'entreprise devra assurer l'affichage du document afin de le porter à la connaissance des salariés.

Ces interventions, bien que nécessaires afin d'éviter d'éventuels abus, laissent perplexe sur la nature du document. En effet, on peut se demander si le règlement intérieur est vraiment à l'initiative de l'employeur. D'ailleurs, Martine LE BIHAN-GUENOLE (2010), indique que le règlement intérieur n'est plus un document unilatéral dès lors qu'il est soumis à l'avis des Instances Représentatives du Personnel.

CHAPITRE 2 : L'ENTREPRISE SOCIALE POUR L'HABITAT

Ayant choisi un terrain spécifique pour mener mon enquête, il est indispensable de d'évoquer ses particularités. Bien que le terrain choisi soit présenté dans la deuxième partie de ce mémoire, il est pertinent d'exposer les grands aspects de cette activité. Je vais dans un premier temps définir ce qu'est une Entreprise Sociale pour l'Habitat (E.S.H), et dans un second temps, je présenterais plus spécifiquement l'Effort Rémois.

1. DÉFINITION

1.1 Les critères de l'économie sociale.

Il faut savoir que l'Entreprise Sociale pour l'Habitat appartient au secteur tout particulier de l'économie sociale. Ce secteur se distingue du secteur privée et public et est souvent qualifié de « tiers secteur ».

L'économie sociale possède une éthique qui la différencie des autres secteurs d'activité et qui se traduit par l'existence de certains principes. Le premier critère qui caractérise l'économie sociale est la liberté d'adhésion, selon laquelle nul n'est contraint d'adhérer ou de rester adhérent d'une structure de l'économie sociale. Ce principe a de lourdes conséquences en ce qui concerne la variabilité du capital de ces structures.

Ensuite, ce secteur s'illustre par la « non-lucrativité individuelle ». C'est-à-dire que les organismes de l'économie sociale peuvent réaliser des excédents financiers mais la distribution des dividendes est relative dans les autres types de structures et est interdite dans les associations de l'économie sociale.

La gestion démocratique est également un critère déterminant puisque les décisions stratégiques se prennent en assemblée générale lors desquelles une personne représente une voix, quelque soit l'apport des membres.

De plus, l'objet de la mission de l'entreprise doit être d'utilité collective ou sociale. La nature de l'objet de la mission est un critère essentiel.

Enfin, l'économie sociale a la particularité de pouvoir disposer de ressources mixtes, à savoir issues de fonds privées ou de l'Etat. En effet, l'utilité collective de l'activité des entreprises peuvent leur permettre de bénéficier d'avantages fiscaux et/ou de subventions.

1.2 Spécificité de l'E.S.H

En France, il existe près de trois cent Entreprises Sociales pour l'Habitat. Une E.S.H est une entreprise privée qui a pour objet la réalisation d'une mission sociale. Son activité consiste en la construction et la gestion de logements sociaux destinés à la location ou à l'accession pour les ménages aux ressources modestes. Elles peuvent également réaliser des hébergements de loisirs à vocations sociales, ou encore des opérations de réhabilitation urbaine.

Les E.S.H sont, contrairement aux Offices Public d'Aménagement et de Construction, des sociétés de droit privé responsables devant leurs actionnaires. Cependant, ces organismes ont la particularité de conserver et de limiter les profits dans l'entreprise puisque l'aspect social de la mission l'emporte sur les objectifs financiers.

Au-delà de la mission de construction, une grande importance est apportée à la gestion des logements sociaux. Par là, on entend la satisfaction des locataires, sachant que les loyers de ces-derniers représentent la quasi-totalité des recettes de l'entreprise.

Dans une E.S.H, c'est l'aspect social qui prime. Ainsi, l'entreprise doit donner l'exemple et se révèle être relativement tolérante et généreuse avec ses salariés.

2. L'EFFORT RÉMOIS

Une brève présentation de l'Effort Rémois a pour but d'appréhender les particularités de cette organisation.

L'Effort Rémois est une Entreprise Sociale pour l'Habitat comptant plus de 260 salariés et un parc locatif d'environ 23 000 logements. Son objet est la construction de logements à loyers modérés pour les ménages à revenus modestes, donc d'utilité collective et sociale. Il s'agit par conséquent d'une entreprise de l'économie sociale. L'organisation prend en compte le social au même titre que l'économique.

L'Effort Rémois existe depuis plus d'un demi-siècle. L'entreprise a été créée afin de palier au manque de logements dans la région Champagne-Ardenne suite à la Seconde Guerre Mondiale. Deux hommes, un employeur et un syndicaliste, fondent ainsi le C.O.P.L.O.R.R, le Comité Paritaire du Logement de Reims et de sa Région, qui sera à l'origine de la création du 1% logement. Cette association a pour but de développer la construction et de faciliter l'accès au logement des salariés grâce à la collecte d'une cotisation spécifique auprès des entreprises. Le C.O.P.L.O.R.R a besoin d'une entreprise qui gère la construction de ses logements. C'est pour cette raison que les deux hommes ont, par la suite, fondé l'Effort Rémois, Société Anonyme d'Habitation à Loyers Modérés. Suite à diverse mutation le C.O.P.L.O.R.R devient PLURIAL, l'actionnaire principal à 99% de l'Effort Rémois.

Aujourd'hui, l'Effort Rémois s'impose comme un leader dans le secteur des Entreprises sociales pour l'Habitat de la région. L'Entreprise prend en compte les évolutions du mode de vie de la population et ses nouveaux besoins et est un acteur majeur dans l'accompagnement au changement. Il s'agit également de prendre en considération les sujets d'intérêt général tel que le développement durable mais également des événements propres à la région Champagne-Ardenne.

CHAPITRE 3 : LES THÉORIES

Ce chapitre a pour but d'identifier les différentes théories qui pourront m'aider à résoudre les questions que je me pose. Ainsi, si la problématique du règlement intérieur n'est pas foncièrement traitée, plusieurs théories de nature distincte permettent de poser les bases de ce sujet.

Dans un premier point, il sera abordé les deux principales conceptions de droit de l'entreprise. Dans un deuxième temps, la théorie de la régulation conjointe sera expliquée et, dans un dernier point, il sera exposé la logique de l'honneur française.

1. LES DEUX CONCEPTIONS DE L'ENTREPRISE

Afin d'appréhender la manière dont le règlement intérieur est accepté par le salarié, il est pertinent de s'intéresser à la théorie de la conception de l'entreprise. En effet, selon la vision adoptée, le comportement vis-à-vis du règlement intérieur sera différent. Il faut savoir qu'en droit, il existe deux types de conception de la société qui s'opposent. P. ANCEL, J. MORET-BAILLY, A. JEAMMAUD et E. MILLARD (2007)⁹ expliquent ces conceptions de la manière suivante.

La conception contractuelle est traditionnellement l'analyse appliquée à l'entreprise. Ainsi, la société est appréhendée comme un contrat librement consenti par les associés. Dans cette conception, l'employeur tire son pouvoir du contrat de travail. Ainsi, en acceptant ce contrat, le salarié se soumet à l'autorité de l'employeur, donc à son pouvoir réglementaire et de sanction. Selon cette conception, le règlement intérieur est accepté de manière sous-entendue et systématique par le salarié dès lors qu'il accepte le contrat de travail.

Cependant, il existe également la conception institutionnelle. Dans ce cas, l'entreprise est appréhendée comme une institution où il existe des relations de pouvoir, et non plus comme une accumulation de contrats. Ainsi, le pouvoir de l'employeur est limité et n'est plus systématiquement accepté par le salarié. Dans ce cas, seul le pouvoir d'organisation et de direction sont reconnus par les salariés. L'employeur coordonne la communauté, et dans ce

⁹ P. ANCEL, J. MORET-BAILLY, A. JEAMMAUD et E. MILLARD, *Vers un pouvoir commun disciplinaire ?*, Centre de recherche critique sur le droit ; sous la direction de Pascal ANCEL et Joël MORET-BAILLY, Saint-Etienne : Publication de l'Université de Saint-Etienne, 2007, 339 p.

cas, le règlement intérieur est considéré comme le droit de l'entreprise. Les salariés peuvent accepter ou rejeter cet ensemble de règles.

Ces deux conceptions mettent en évidence que selon la théorie acceptée, le rapport au règlement intérieur est différent. Ici, on acceptera la conception institutionnelle de l'entreprise où le pouvoir réglementaire et de sanction de l'employeur n'est pas systématiquement accepté. Il faut cependant ne pas oublier que cette théorie est aussi irréaliste puisqu'elle ne prend pas en compte le fait que le pouvoir disciplinaire de l'employeur découle du lien de subordination issu du contrat de travail.

2. « RÈGLES D'EN HAUT ET RÈGLES D'EN BAS »

Comme le rappelle Y. F. LIVIAN (2010)¹⁰, une organisation est définie par l'existence de règles officielles et de procédures. Ainsi, nous allons nous appuyer sur les travaux de J-D. REYNAUD qui a développé dans son ouvrage *Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale* (1989) sa théorie de la régulation conjointe. Il met en évidence le fait qu'il existe des règles de natures différentes dans l'organisation.

Cette théorie des règles « d'en haut » et des règles « d'en bas » permet de mettre en évidence le fait que les règles ne sont pas interprétées de la même manière par les différents acteurs de l'entreprise. Ainsi, la direction de l'entreprise élabore des règles officielles afin d'organiser au mieux le travail dans l'entreprise et maîtriser le comportement de ses membres, dans un souci d'efficacité. Parmi ces règles, il existe des règles explicites et formelles qui traitent des règles de travail à suivre ou encore des règles administratives, mais il existe également des règles implicites et non écrites. Ces dernières sont les plus difficiles à appréhender car les acteurs de l'entreprise doivent acquérir certains automatismes propres au fonctionnement de l'entreprise, respecter des codes et normes sous-entendus. Cependant, les salariés aussi secrètent leurs propres règles, de manière libre, anarchique et informelle. Ces règles ont pour but, non pas de surpasser celles émises par la hiérarchie, mais de compléter les règles officielles qui ne prévoient pas toujours toutes les situations, de détailler plus précisément les directives officielles ou encore de faciliter le travail dans l'intérêt du salarié.

¹⁰ Yves Frédéric LIVIAN, *Introduction à l'Analyse des Organisations*, 3^{ème} Edition, Paris : Economica, 2010, 110 p.

Il existe donc deux types de règles : les règles de contrôle ou règles « d'en haut » qui sont émises par la direction, et les règles autonomes ou règles « d'en bas » qui sont produites par les salariés. L'articulation de ces deux types de règles fait fonctionner l'organisation : c'est la théorie de la régulation conjointe de J-D REYNAUD (1989). Cette théorie met en avant que les relations informelles permettent de satisfaire des besoins pas toujours prévus par la hiérarchie.

Cette théorie peut être transposée à notre problématique concernant le règlement intérieur. En effet, le règlement intérieur peut être assimilé à une règle de contrôle, élaborée par l'employeur afin d'organiser son entreprise. Il attend de ses salariés qu'ils respectent ses règles. D'un autre côté, les salariés, pour les diverses raisons évoquées précédemment, émettent des règles autonomes qui dérogent aux règles officielles. Bien que le règlement intérieur dépende du pouvoir réglementaire de l'employeur et que le non-respect des règles énoncées dans ce document puisse être sanctionné, le salarié établit des règles non officielles qui vont favoriser son intérêt.

3. LA LOGIQUE DE L'HONNEUR

La culture française peut également jouer sur l'acceptation des règles dans le monde du travail. P. D'IRIBARNE (1993) met en évidence que le mode de gestion d'une entreprise change d'un pays à un autre. L'influence de la culture nationale est alors identifiée. Le sociologue a mené une étude comparative dans des usines similaires dans trois pays, à savoir en France, aux Etats Unis et aux Pays-Bas.

Selon l'auteur, la culture française suivrait une « *logique de l'honneur* ». Cette spécificité tiendrait de l'Histoire française dans laquelle on retrouve l'existence d'ordres hiérarchisés, où chaque catégorie d'individus dispose de droits et devoirs spécifiques. Comme l'expose P. D'IRIBARNE (1993) dans son ouvrage¹¹, le salarié français n'a pas besoin qu'on lui fixe une responsabilité pour se sentir responsable, à la différence des américains par exemple. Ainsi, il est mis en exergue la capacité du salarié français à estimer ce qu'il doit faire. L'établissement de règles et de procédures strictes n'est pas indispensable dans une entreprise française puisque le salarié réalise ses tâches en fonction de son appréciation

¹¹ P. D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil, 1993, 279 p.

personnelle. Ainsi, le rapport aux règles est particulier. Chacun prend et laisse des brides de consignes selon sa propre interprétation des missions à accomplir. De plus, l'autorité du supérieur est reconnue seulement si elle respecte un code d'honneur, car dans le cas contraire, les salariés se refusent à obéir. Enfin, c'est « l'arrangement » avec les règles officielles qui prime en France. En effet, chacun respecte ou non les règles qui leur sont données, pourvu que le travail demandé soit fait, et « bien » fait.

Cette étude a permis d'identifier les différences dans le management qui existe entre plusieurs pays, pourtant similaires sur le plan du développement et partageant une culture occidentale. Si en France, c'est la « *logique de l'honneur* » qui prime, avec une faible pression des règles, il en est tout autrement outre-Atlantique par exemple. En effet, aux Etats-Unis, les salariés sont très sensibles au contrat de travail, aux règles et procédures qui y sont énoncées. En conséquence, tout doit être explicité afin que le salarié sache précisément ce qui est attendu de lui.

Ainsi, cette théorie nous laisse entendre qu'en France, les règles ne sont pas nécessairement très efficaces car peu suivies par l'ensemble des membres de l'entreprise, plus enclin à suivre leur propre moral.

4. LA PROBLÉMATIQUE

Il existe peu de théories concernant la problématique du règlement intérieur. Il existe bien des théories sur les règles et normes au travail mais celles-ci font davantage appel à la qualité et aux procédures de travail. En effet, le règlement intérieur est avant tout un sujet juridique. Cependant, son application prenant tout son sens dans l'entreprise, ce sujet présente une dominante en gestion des ressources humaines. Son impact dans l'organisation de l'entreprise n'a pourtant, jusque là en tout cas, pas suscité l'enthousiasme auprès des chercheurs. Or, il est facile d'imaginer que l'introduction de règles dans une entreprise, aussi formelles et obligatoires soient-elles, entraîne des effets sur les acteurs de l'entreprise.

C'est pourquoi j'ai choisi de me demander si le règlement intérieur était un outil satisfaisant dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit de s'interroger sur l'efficacité du règlement intérieur comme outil à la disposition de l'employeur pour faire valoir son autorité.

PARTIE 2 : LA METHODOLOGIE

Dans cette deuxième partie sera exposée la méthodologie utilisée pour mener à bien ce travail de recherche. En effet, il s'agit d'un élément déterminant de la qualité des résultats présentés. J'effectuerai tout d'abord un point portant sur l'objet de la recherche afin de rappeler les objectifs de ce mémoire et présenter les hypothèses. Ensuite, il sera présenté le terrain sur lequel le recueil des données a été effectué, et enfin, un dernier chapitre abordera la méthode retenue pour récolter les informations nécessaires à l'élaboration d'un résultat.

CHAPITRE 1 : OBJET DE LA RECHERCHE

Ce mémoire aborde le règlement intérieur comme un outil de gestion des ressources humaines propre au chef d'entreprise. Savoir gérer ses Hommes, c'est le but de toute organisation. Cependant, toute la question est de savoir si le règlement intérieur est un garde-fou nécessaire. Dans un premier temps, il sera défini précisément le sujet de recherche, puis, dans un second temps, les hypothèses de recherche retenues seront présentées.

1. EXPLICATION DU SUJET

Le choix de ce sujet a été motivé par deux raisons principales. Tout d'abord, comme évoqué dans l'introduction, la dimension juridique des ressources humaines m'attire beaucoup. Toutes les activités du service des ressources humaines sont liées au droit social. La maîtrise du droit du travail est indispensable pour mener à bien et de manière efficace l'ensemble des tâches qui incombent aux ressources humaines. En effet, un tel service est constamment exposé à des questions de droit et doit souvent travailler en partenariat avec des juristes. La maîtrise d'une telle compétence est donc essentielle. Enfin, le choix finale de mon thème a été influencé par l'objet de ma mission du stage cadre que j'ai réalisé lors de cette première année de Master 1. En effet, j'ai réalisé pendant cette période la mise à jour du règlement intérieur d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat. Ce stage s'est révélé être très formateur et une précieuse source d'informations. En réalisant ma mission, j'ai pu appréhender une grande partie des enjeux du règlement intérieur pour cette entreprise.

Ici, le règlement intérieur incarne parfaitement l'interdépendance entre le droit et la gestion des ressources humaines. En effet, pour gérer au mieux les Hommes d'une entreprise, il faut connaître ses droits et devoirs vis-à-vis d'eux. Il ne suffit pas seulement de recruter, de former et d'accompagner les salariés dans leur vie professionnelle en harmonie avec les besoins de l'entreprise. Avant toute chose, le chef d'entreprise doit être capable d'établir un cadre légal permettant d'assurer une vie en communauté harmonieuse au sein de l'entreprise. En effet, rien ne sert de vouloir construire une organisation sans des bases solides. Le règlement intérieur fait partie de ces éléments assurant un cadre de travail sain. Encore faut-il le faire dans des conditions optimales, en respect avec les règles professionnelles.

Après avoir sélectionné un thème, je me suis attelée à chercher un sujet précis sur lequel axé mon mémoire. J'ai choisi de m'interroger sur le règlement intérieur comme garde-fou. Plus précisément encore, je m'interroge sur la nécessité et l'efficacité de ce document dans l'entreprise. Pour cela, j'ai adopté un point de vue plus rarement exploré, à savoir celui de l'employeur. Ce point de vue m'a paru le plus intéressant car le règlement intérieur est du ressort de l'employeur. Ainsi, il est pertinent d'appréhender les impacts et les enjeux de ce document sur l'organisation en interrogeant l'instance dirigeante.

Le règlement intérieur peut être considéré comme un garde-fou car il permet d'encadrer le comportement des acteurs de l'entreprise. L'ensemble des règles qu'il énonce permet d'organiser au mieux la vie au sein de l'organisation. Il implique des règles, liées à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline, à respecter et va encadrer le comportement des acteurs. Tout l'enjeu est d'appréhender l'importance du règlement intérieur comme outil de gestion des ressources humaines et de juger de son efficacité. L'efficacité, selon J-M. PERETTI (2009), est la capacité d'une procédure ou d'une politique à atteindre les objectifs désirés. Ici, le règlement intérieur sera considéré comme efficace s'il parvient à organiser la vie en communauté au sein de l'entreprise en faisant appliquer les règles ayant trait à l'hygiène, la sécurité et la discipline.

A présent, il est pertinent de rappeler la problématique de ce mémoire afin de mieux comprendre les hypothèses que j'ai établies :

Le règlement intérieur est-il un outil nécessaire de la gestion des ressources humaines?

Par « nécessaire », nous entendrons nécessaire et suffisant. En effet, l'intérêt de ce mémoire est de mettre en exergue les intérêts et les limites du règlement intérieur comme outil de gestion des ressources humaines. Il faut donc présenter dans quelle mesure le règlement intérieur est un document indispensable pour l'entreprise et à quel point il est efficace, ou perfectible.

De cette problématique découle un certain nombre d'interrogations qui visent à identifier les facteurs permettant de définir si le règlement intérieur est satisfaisant ou non. Ainsi, on peut se demander si le règlement intérieur est véritablement le reflet du pouvoir réglementaire de l'employeur. Ou encore s'il est appliqué rigoureusement. Il est également possible de se demander si l'élaboration du règlement intérieur n'est pas une forme d'introduction du législateur au sein de l'entreprise pour y faire régner ses propres règles. La problématique peut encore être déclinée en de nombreuses questions.

Désormais, il est possible de proposer des hypothèses de recherche. Ainsi, c'est hypothèses permettent de décomposer la problématique en objectifs plus spécifiques et de pouvoir effectuer des vérifications les concernant grâce à l'enquête de terrain.

2. LES HYPOTHÈSES

Établir des hypothèses de recherches est indispensable pour mener, de manière plus évidente, le travail de recherche et ainsi répondre à la problématique posée. La déclinaison d'objectif de recherche spécifique s'est effectuée naturellement à partir de la problématique. Ainsi, j'ai choisi d'élaborer deux hypothèses, qui sont les suivantes :

- **Hypothèse 1 : Le règlement intérieur est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.**
- **Hypothèse 2 : Le règlement intérieur n'est pas toujours suffisant.**

Il est pertinent de définir le contenu de ces objectifs de recherche. Dans un premier temps, je vais expliciter l'affirmation de l'hypothèse 1, puis dans un second temps, j'expliquerai l'intérêt de la seconde hypothèse.

2.1 La nécessité du règlement intérieur

La première hypothèse, à savoir « **Le règlement intérieur est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.** », traite de la nécessité de ce document dans la bonne organisation de l'entreprise. Il s'agit de vérifier si le règlement intérieur est nécessaire pour le chef d'entreprise, si son utilité dans l'entreprise est incontestable.

En effet, le règlement intérieur est l'un des seuls outils dont dispose l'employeur pour faire valoir son autorité. Il existe peu de texte régissant les règles de vie de l'entreprise. En effet, les salariés sont soumis aux clauses du contrat de travail qui portent généralement sur l'activité propre à chaque individu. Le contrat de travail est le contrat par lequel une personne (l'employé) met à la disposition d'une autre (l'employeur) son activité professionnelle sous la subordination de ce dernier en contre partie d'une rémunération appelée salaire. Il a pour finalité première de conclure une relation de travail entre les deux parties. Les usages et les conventions collectives déterminent également le droit de la profession.

Enfin, le règlement intérieur est le document par lequel le chef d'entreprise fixe les règles à suivre dans son entreprise en matière de sécurité, d'hygiène et de discipline. De cette façon le règlement intérieur semble nécessaire à la bonne organisation des ressources humaines de l'entreprise. Le salarié doit respecter ces règles sous-peine d'être sanctionné. Le but est donc d'empêcher et de punir les comportements fautifs.

Il est également important d'identifier tous les effets sous-jacents du règlement intérieur, tous les impacts de celui-ci sur le comportement des acteurs de l'entreprise afin de comprendre si sa simple existence peut entraîner des changements de comportements.

2.2 L'efficacité du règlement intérieur

La seconde hypothèse, à savoir « **Le règlement intérieur n'est pas toujours suffisant.** », aborde, elle, l'efficacité du règlement intérieur. Ainsi, il s'agit de se pencher sur le « pouvoir » du règlement intérieur. En effet, ce document peut être nécessaire mais la nécessité de ne sous-entend pas forcément qu'il soit suffisant. Ses capacités peuvent, en effet, ne pas suffire pour exercer pleinement son rôle d'expression du pouvoir disciplinaire de l'employeur et de cadre légal du travail.

Un point qui me mène à remettre en cause l'efficacité du règlement intérieur est qu'il est, certes l'expression du pouvoir réglementaire de l'employeur, mais c'est également une obligation imposée par le Législateur dont le contenu est extrêmement contrôlé.

De plus, il est facile d'imaginer que dans la pratique, l'application du règlement intérieur diffère de celle qui devrait en être faite en théorie. Ainsi, toute la question est de savoir si cet écart entre théorie et réalité influence l'efficacité du texte dans l'entreprise.

Il s'agit également de s'interroger sur l'efficacité d'un document lorsque celui-ci peut être considéré comme un exercice subi par le chef d'entreprise. En effet, il sera appréhendé la manière dont perçoit le chef d'entreprise ce document qui parfois est élaboré parce qu'il est obligatoire. L'engagement du chef d'entreprise dans l'établissement du règlement intérieur permet-il d'influencer son efficacité ?

Pour affirmer ou infirmer ces deux hypothèses, il m'a fallu recueillir des informations afin de mener une analyse et présenter des résultats.

CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

La méthodologie permet de juger de la qualité du travail réalisé et surtout permet au lecteur de comprendre les conditions dans lesquelles les recherches ont été effectuées. Ainsi, un jugement objectif pourra être fait de ce travail et des recherches complémentaires pourront y être apportées. C'est pourquoi, dans un premier point sera présenté le terrain de recherche sélectionné, puis dans un second point, la méthode de recueil des données choisie sera explicitée.

1. LE CHOIX DU TERRAIN

L'une des questions élémentaires qu'il faut se poser lorsqu'on réalise un travail de recherche est sur quel terrain va-t-on le mener. En effet, il est impératif, d'une part de structurer son sujet à un cadre précis, et d'autre part de disposer d'un terrain de recherche sur lequel mener son enquête.

1.1 Quel terrain ?

Implicitement, mon enquête devait impérativement se dérouler dans une entreprise de plus de vingt salariés, à savoir les établissements dans lequel la mise en œuvre du règlement intérieur est obligatoire. Ici, j'ai choisi d'opter pour l'entreprise dans laquelle j'ai réalisé mon stage. En effet, mon sujet étant vaste, il a fallu le spécifier à un cas précis. La réalisation de mon stage dans une société d'H.L.M, donc une entreprise de l'économie sociale, a orienté ma décision vers ce choix. L'Effort Rémois est une Entreprise Sociale pour l'Habitat rémoise dont l'activité consiste à la construction et la gestion de logements sociaux. Cette entreprise est composée de plus de 260 salariés, principalement appartenant à la catégorie socioprofessionnelle des employés.

La réalisation de mon enquête au sein de l'Effort Rémois a présenté plusieurs avantages. Le premier est lié au fait que le lieu de stage permet d'établir des relations particulières qui favorisent la confiance et la confiance. Mener une enquête dans ce contexte peut permettre de révéler des informations plus honnêtes et pertinentes, loin des réponses conventionnelles. Dans un second temps, une entreprise de l'économie sociale se révèle être un terrain très intéressant. Mon sujet traitant de la nécessité et de l'efficacité du règlement intérieur, il est pertinent de comprendre comment celui-ci est perçu dans une entreprise dont

l'objet est une mission sociale et collective. Effectivement, on attend d'une entreprise qui « fait du social » d'avoir un comportement particulier vis-à-vis de la gestion de ses ressources humaines. Ainsi, contrairement à certaines entreprises où la rigueur, l'application stricte et systématique des règles de l'entreprise est faite, d'autres, au contraire, se révèle être des entreprises dont la stratégie des ressources humaines s'inscrit dans la tolérance, le compromis et la négociation des règles.

Cette étude ne vise pas à systématiser les éléments qui seront mis en avant ou à catégoriser les entreprises. Il s'agit de s'interroger sur les pratiques d'une entreprise afin de déceler les forces et faiblesses du règlement intérieur dans un contexte particulier.

1.2 Quelle population ?

Un autre point fondamental du travail de recherche est de savoir quels individus pourront être interrogés et fournir les données indispensables pour affirmer ou infirmer les hypothèses de recherche.

Définir la population susceptible d'être la plus à même d'apporter les réponses à ma problématique est en partie défini dans l'objet de ma recherche. En effet, le terrain de mon enquête est le cas particulier de l'Entreprise Sociale pour l'Habitat ce qui induit que les personnes interrogées devront appartenir à ce secteur. De plus, j'ai fait le choix d'axer mon mémoire autour du point de vue de l'employeur sur ce sujet, donc de l'instance de direction, ce qui réduit encore une fois la population à interroger.

J'ai choisi d'interroger Mr. M, le Directeur des Ressources Humaines de l'Effort Rémois. Cette personne s'est trouvée être la plus apte à répondre à ma problématique. En effet, ne mener qu'un entretien pourrait sembler « léger » et peu sérieux pour un travail de recherche d'une telle envergure. Or, il s'avère que ce choix a été d'une part volontaire et en partie subi. Mon choix s'est porté sur un expert dans le domaine de la gestion des ressources humaines, un professionnel capable de traiter de la question du règlement intérieur. L'objet de ma recherche étant restreint à l'Entreprise Sociale pour l'Habitat et au point de vue de la direction, la population pouvant être interrogée était rare. Enfin, mon réseau professionnel étant peu développé dans le domaine de l'économie sociale, je ne disposais pas de la possibilité de mener d'autres entretiens.

Ici, Mr. M, Directeur des Ressources Humaines de l'Effort Rémois, était le mieux placé pour traiter de la stratégie des ressources humaines et du rapport au règlement intérieur

de l'entreprise. De plus, ma mission pendant mon stage à l'Effort Rémois consistait à mettre à jour le règlement intérieur, c'est pourquoi la direction avait un intérêt particulier pour ce sujet. J'ai donc demandé à Mr. M s'il accepterait de répondre à mes questions portant sur le règlement intérieur. Celui-ci a accepté ma requête et l'entretien a été fixé le vendredi 4 mars 2011 à 9h00. Notre échange s'est révélé très riche et a duré plus de deux heures. L'expérience du Directeur des Ressources Humaines et ses anecdotes m'ont permis d'appréhender un certain nombre d'explications concernant la nécessité et l'efficacité du règlement intérieur.

2. LE RECUEIL DES DONNÉES

Pour réaliser ce mémoire de recherche et, valider ou non les hypothèses proposées, il est de bon ton de procéder à un recueil de données. Pour cela, j'ai collecté des informations me permettant de réaliser une analyse et de rapprocher ces faits à mes conjectures. La méthodologie utilisée dans un travail de recherche est extrêmement importante puisqu'elle conditionne sa qualité. Il n'est pas concevable de rédiger un travail sérieux sans exécuter une recherche d'information rigoureuse et fournissant des données exploitables.

2.1 La méthode choisie

J'ai eu recours à diverses méthodes d'enquête afin de trouver les informations nécessaires à l'élaboration de ce mémoire. Dans le langage courant, une enquête, selon N. BERTHIER (2006)¹², est assimilée à une recherche d'information auprès de diverses sources qui permet de vérifier des faits. J'ai réalisé des recherches documentaires préalables sur ma problématique. Cependant, les informations traitant de mon sujet de recherche sont rares, voire inexistantes. En effet, peu de théories existent dans ce domaine. La nécessité du règlement intérieur et les interrogations concernant son efficacité sont, en effet, des questions encore troubles. Les recherches documentaires se sont surtout axées sur les définitions des termes du sujet et les théories mettant en évidence le rapport des salariés aux règles de l'entreprise.

¹² Nicole BERTHIER, *Les techniques d'enquête en sciences sociales (méthodes et exercices corrigés)*, Paris : Armand Colin, 2006, 352 p.

Pour parfaire ces recherches documentaires, il est indispensable de mener des enquêtes plus approfondies, permettant de disposer d'informations pertinentes. Dans ce cas tout particulièrement, l'enquête documentaire est largement insuffisante pour élaborer une analyse et corroborer mes hypothèses. C'est pourquoi je me suis penchée sur un autre mode de recueil de données, à savoir l'enquête terrain. Elle peut être abordée de diverses manières, dont deux méthodes principales, à savoir l'enquête qualitative et l'enquête quantitative. Il est utile de définir ces deux techniques afin de comprendre le choix qui m'a paru le plus approprié pour mon travail de recherche.

Tout d'abord, l'enquête quantitative est la méthode par laquelle l'enquêteur va proposer un questionnaire standardisé à un grand nombre de répondants. La population interrogée n'est pas choisie au hasard mais est un échantillon représentatif de la population mère visée. Par cette technique, le chercheur impose des questions précises qui placent tous les répondants dans la même situation ce qui permet de réaliser des comparaisons entre groupe de répondants le cas échéant. Les réponses sont le plus souvent proposées, ce qui permet de recueillir des informations générales et de mesurer un phénomène. Ainsi, les résultats obtenus pourront être généralisés à l'ensemble de la population mère.

Les avantages de cette méthode d'enquête résident dans sa capacité à mesurer des opinions ou des comportements, permettant de décrire les caractéristiques particulières d'une population. Cette technique vise à vérifier des hypothèses ou des théories grâce à la mise en exergue de corrélations entre plusieurs variables.

Les limites de cette approche quantitative sont à lier au manque de considération du point de vue du répondant sur le sujet abordé et donc, de l'absence de dimension qualitative. Le répondant n'est pas dans une relation de confiance. De même, les réponses recueillies lors de l'administration des questionnaires ne sont pas spontanées mais plutôt provoquées par les diverses propositions indiquées sur le questionnaire. Enfin, tout nouvel élément mis à jour par l'enquête quantitative peut entraîner un blocage dans l'avancée des recherches puisque ce nouvel élément ne sera pas pris en compte dans le recueil de données.

La seconde méthode utilisée lors du processus de recueil des données est l'enquête qualitative. Elle consiste en une démarche participative où l'enquêteur réalise un entretien ouvert sur un thème auprès d'un public réduit. Cette technique est particulièrement adéquate lorsqu'il s'agit de traiter de phénomènes complexes ou sur des sujets novateurs.

Le principal avantage de cette méthode est son aptitude à prendre en compte le point de vue du répondant, de créer un climat propice à la confiance, permettant la mise en évidence d'éléments novateurs et pertinents. De plus, l'entretien permet de pouvoir prendre en compte tout nouvel élément mis à jour lors de l'entretien. Il s'agit d'une technique ouverte, évolutive et contingente.

La limite de l'enquête qualitative réside dans son manque d'indicateurs qui permettent de mesurer le phénomène étudié. Ainsi, il est souvent utilisé l'entretien préalablement à l'enquête quantitative afin d'aider à l'élaboration du questionnaire.

On dénombre deux pratiques élémentaires pour mener un entretien. L'enquêteur peut opter pour un entretien non directif, pour lequel il n'existe qu'une consigne générale fournie à l'enquêté qui donnera de cette manière sa conception de la réalité sur le thème traité. Le chercheur peut aussi avoir recours à l'entretien semi-directif. Cette autre méthode permet d'orienter le discours du répondant sur des thèmes précis en prévoyant, tout au long de l'entretien, des relances.

Dans mon cas, j'ai choisi d'opter pour l'entretien semi-directif. L'une des raisons qui m'a poussé à choisir cette méthode est qu'il s'agit d'une pratique beaucoup plus facile à maîtriser. En effet, diriger un entretien n'est pas chose facile. Avoir recours à un entretien non-directif aurait nécessité plus de temps de recherche et davantage de difficultés pour exploiter les informations récoltées. Aussi, l'entretien semi-directif est plus adapté à mon travail de recherche. En effet, la problématique de mon sujet est relativement novatrice, rarement abordée dans les diverses théories portant sur l'organisation et la gestion des ressources humaines. Dans ce cas précis, l'entretien semi-directif permet de recueillir des témoignages permettant de comprendre des pratiques propres au terrain étudié et d'en déduire le comportement d'une population à plus grande échelle. Cette méthode permet de « *vérifier des hypothèses et d'illustrer des théories* »¹³. Enfin, tout l'avantage de cette pratique réside dans sa capacité à orienter les réponses des enquêtés sur des thèmes précis grâce à la présence de questions et relances dans le guide d'entretien qui structurent l'échange.

¹³ Agathe COUVREUR, Franck LEHUEDE, *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs*, CREDOC, Cahier de recherche n°176, novembre 2002

2.2 Le guide d'entretien

L'élaboration du guide d'entretien est un exercice essentiel pour mener à bien le recueil des informations pour la phase d'analyses et de résultats.

Pour cela, l'observation réalisée pendant mon stage m'a aidé à élaborer mon guide d'entretien. En effet, par la mission que j'ai effectuée, mon stage s'est révélé être l'opportunité d'observer les pratiques de l'entreprise. J'avais pour tâche de mettre à jour le règlement intérieur de l'Effort Rémois.

Ainsi, j'ai pu accéder à de nombreuses informations et en apprendre beaucoup sur les pratiques et les enjeux de ce document pour l'entreprise. De plus, selon A-M. ARBORIO et P. FOURNIER (2010)¹⁴, l'observation est le moyen de s'assurer de la réalité des propos tenus lors de l'entretien.

Après avoir défini la grande question de départ, les objectifs spécifiques de mon mémoire, déterminé mon terrain de recherche et la méthode de recueil de données utilisée, je me suis attelée à élaborer mon guide d'entretien (*voir Annexe n°1*). Il s'agit d'un outil incontournable et stratégique de l'entretien. Il permet de structurer l'entretien et d'amener l'interlocuteur à s'exprimer sur des thèmes précis.

Mon guide d'entretien se compose d'une consigne générale qui m'a permis d'expliquer à mon interlocuteur le but de ma recherche et de lui donner une orientation générale du sujet abordé. Ensuite, le guide d'entretien est décomposé en plusieurs thèmes qui doivent être abordés pendant l'échange. Chacun des thèmes se compose de questions qui permettent de structurer l'entretien et d'assurer les relances.

Ainsi, mon guide d'entretien est construit de la manière suivante :

¹⁴ Anne-Marie ARBORIO, Pierre FOURNIER, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Paris : Armand Colin, 2010, 127 p.

1^{er} Thème abordé : Présentation de l'interviewé et de son poste de travail	Quel poste occupez – vous ?
	Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
	Depuis combien de temps êtes-vous sur le marché du travail ?
	Pourriez-vous me décrire vos responsabilités à ce poste ?

Cette première série de questions a pour but de présenter le contexte de l'interview et surtout de mettre en confiance l'interlocuteur. En effet, il est important que le répondant se sente à l'aise afin de favoriser un discours personnel. Ces questions sont générales, elles permettent une bonne entrée en matière et de ne pas impliquer immédiatement l'interviewé dans son discours.

2^{ème} Thème abordé : Intérêt de l'actualisation du règlement intérieur	Pourquoi avez-vous entamé une procédure d'actualisation de votre règlement intérieur ?
---	--

Ce deuxième thème permet d'aborder plus en profondeur mon sujet tout en gardant toujours une certaine distance avec un discours trop personnel. Ici, je me suis servie de ce que je connaissais de l'entreprise pour l'utiliser à mon avantage. Il s'agissait de connaître les motivations qui ont poussé l'Effort Rémois à mettre à jour son règlement intérieur. En répondant à cette question, mon interlocuteur me donne des informations sur l'importance et l'utilité de ce document légal dans son établissement.

3^{ème} Thème abordé : Rôle du règlement intérieur	<i>Comportement du salarié</i>	Selon vous, le règlement intérieur permet-il d'influencer le comportement des salariés ?
	<i>Pouvoir de l'employeur</i>	Selon vous, le règlement intérieur est-il l'expression du pouvoir de l'employeur ?
	<i>Protection de l'employeur</i>	Le règlement intérieur permet-il de protéger l'employeur en cas de litige sur un des thèmes abordés par celui-ci ? (Sécurité, hygiène et discipline)
	<i>Législation et obligations légales</i>	Certaines procédures ne peuvent être engagées ou réalisées que si elles sont inscrites dans le règlement intérieur tel que l'utilisation de l'éthylotest ou l'application des sanctions disciplinaires. Qu'en est-il vraiment de leur application ?
		L'inspection du travail ne posséderait-elle pas un rôle qui remplace le règlement intérieur dans certaines situations ? Dans ce cas, le règlement intérieur a-t-il vraiment une utilité si c'est l'inspection du travail qui va finalement organiser la vie de l'entreprise en matière d'hygiène, de sécurité ou de discipline ?
		Comment interprétez-vous le fait que l'élaboration du règlement intérieur soit obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés et pas dans les entreprises de moins de 20 salariés ?
		Le législateur impose limitativement 3 thèmes à aborder dans le règlement intérieur, à savoir la sécurité, l'hygiène et la discipline. Ces 3 thèmes sont-ils suffisant à votre avis pour organiser au mieux la vie dans l'entreprise ?

Enfin, le troisième thème abordé traite du rôle du règlement intérieur, le cœur même de ce mémoire. Ce thème peut être décomposé en plusieurs parties. Ici, j'ai d'abord traité de l'influence du règlement intérieur sur le comportement du salarié du point de vue du dirigeant. Cette question permet de cerner les aprioris de l'employeur à propos de l'impact du règlement intérieur sur le salarié.

La question suivante traite du pouvoir de l'employeur. En effet, le règlement intérieur est, selon le Législateur, le reflet du pouvoir réglementaire de l'employeur. Cette question a pour ambition de recueillir l'avis du dirigeant sur cette affirmation. Il s'agit de savoir si l'employeur perçoit le règlement intérieur comme un outil pour faire valoir son autorité.

J'ai ensuite choisi de traiter le règlement intérieur comme moyen de protection de l'employeur. En effet, le chef d'entreprise doit veiller à remplir son devoir de protection envers ses salariés. Il est responsable de son personnel et certaines de ses obligations passe par l'inscription de mesures dans le règlement intérieur. Ainsi, il est possible de présenter ce document comme un moyen de protéger le chef d'entreprise en cas de litige, s'il a bien rempli ses obligations.

Enfin, le dernier « sous-thème » abordé traite de la législation et des obligations légales liées au règlement intérieur. Il s'agit de savoir si l'élaboration de ce document légal est plutôt subie, de par son caractère obligatoire, ou choisie, par son aptitude à être le reflet du pouvoir de l'employeur. Toute la question est de savoir si les prescriptions du règlement intérieur sont considérées comme indéfectibles et toutes-puissantes.

D'autres questions ont pour but de mettre en avant le degré d'ingérence du Législateur dans l'application du règlement intérieur et de la gestion des ressources humaines. Enfin, un dernier effet sous-jacent qui cherche à être identifié à travers ces questions est l'efficacité et l'utilité du règlement intérieur. Comme tous les outils de gestion, le règlement intérieur présente des avantages et des inconvénients dans son application. Ce sont surtout ses limites que je cherche à discerner grâce à ce guide d'entretien.

Ce guide d'entretien a été administré le 4 mars 2011 auprès de Mr. M, Directeur des Ressources Humaines. Il a donné lieu à un entretien de plus de deux heures grâce auquel j'ai pu recueillir un témoignage extrêmement précieux pour mes recherches. Suite à cet entretien, une analyse du discours a été effectuée afin d'analyser les données récoltées et leurs qualités.

Les résultats obtenus et les différentes interprétations réalisées sont exposés dans la troisième partie de ce mémoire. Ainsi, l'affirmation ou l'infirmerie des hypothèses précédemment émises va être effectuées.

PARTIE 3 : LES RESULTATS

Cette troisième partie a pour but d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses précédemment énoncées à savoir :

Hypothèse 1 : Le règlement intérieur est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Hypothèse 2 : Le règlement intérieur n'est pas toujours suffisant.

Ces résultats ont pu être obtenus grâce à l'analyse de discours réalisée sur l'entretien mené auprès du D.R.H de l'Effort Rémois lors de mon stage dans cette entreprise. Les informations recueillies ont été particulièrement utiles pour établir mes conclusions (*voire Annexe 2*).

CHAPITRE 1 : LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR EST NÉCESSAIRE...

Dans ce chapitre, il sera traité la première hypothèse de recherche. Ainsi, mon but est de prouver que le règlement intérieur est un document indispensable à la bonne gestion des ressources humaines.

1. NÉCESSAIRE DANS SON ÉLABORATION

Ici, nous montrerons, grâce aux recherches effectuées, que l'élaboration du règlement intérieur se révèle être indispensable pour l'entreprise. En effet, l'inexistence de ce document pourrait être fâcheuse pour l'organisation.

Le règlement intérieur se révèle être un document légal rendu obligatoire depuis la promulgation de la loi du 4 août 1982. Ainsi, indépendamment de sa capacité à être un bon outil de gestion des ressources humaines de l'entreprise, son élaboration est nécessaire, dans un premier temps, pour être en conformité avec la loi. En effet, la non-élaboration du règlement intérieur dans une entreprise, qui y serait soumise, peut l'exposer à des sanctions pénales.

Cependant, au-delà d'une obligation légale, le règlement intérieur permet de satisfaire un certain nombre de besoins. En effet, rappelons que l'employeur dispose d'un pouvoir d'organisation et de direction en ce qui concerne les décisions de gestion économique et d'organisation de l'entreprise. Néanmoins, la doctrine évoque l'existence d'un pouvoir réglementaire de l'employeur. Ce pouvoir, comme expliqué dans la première partie de ce mémoire, se traduit par la capacité de l'employeur d'infliger des sanctions aux salariés ayant eu un comportement considéré comme fautif au sein de l'entreprise. En conséquence, ce pouvoir doit être garanti mais également limité. En effet, le pouvoir disciplinaire de l'employeur, pour être respecté et reconnu, doit être affirmé. Le statut de chef d'entreprise ne suffit pas. Ainsi, le Législateur a imposé le règlement intérieur, l'un des seuls outils à la disposition de l'employeur pour faire valoir son autorité. A travers ce document, l'employeur expose les règles à suivre dans son entreprise, indispensable dans l'optique où, diriger « économiquement » une entreprise ne sert à rien si aucune règle d'organisation de la vie en communauté n'y règne. Il s'agit en effet d'une « stratégie globale » : l'employeur doit pouvoir à la fois fixer les objectifs globaux de son entreprise tout en indiquant les comportements à adopter ou à proscrire pour les atteindre.

2. NÉCESSAIRE DANS SON APPLICATION

L'application du règlement intérieur se révèle également nécessaire pour l'entreprise. En effet, c'est cet aspect qui met en avant l'utilité du document comme outil de gestion des ressources humaines.

Le règlement intérieur est également un outil de la gestion formelle des salariés. En effet, il s'agit d'un document formel et explicite. Le non-respect des clauses qu'il énonce peut engendrer des sanctions à l'égard des salariés. Il fixe donc les bases de la vie communautaire dans l'entreprise. L'employeur peut diriger les actions de son entreprise en sachant que le comportement de ses salariés est sensé respecter le règlement intérieur. Ainsi, il contribue au bon fonctionnement de l'entreprise.

Cependant, comme l'a avancé Mr. M lors de notre entretien, le règlement intérieur n'influence que partiellement le comportement des salariés. Cela est à rapprocher de la théorie de P. D'IRIBARNE (1993) selon laquelle, le salarié français disposerait d'une « logique de l'honneur ». Ainsi, il répond à ses propres principes, à sa conception du travail bien fait et à ses propres règles. Il ne faut pas pour autant considérer les français comme des anarchistes !

Le règlement intérieur permet de gérer (partiellement) le comportement des salariés d'une entreprise. En effet, la pression des sanctions n'est pas ignorée. Ainsi, le règlement intérieur n'a pas qu'une fonction curative, comme l'explique Mr. M, mais aussi une fonction préventive. Le simple fait de l'existence du règlement intérieur joue un rôle dans l'organisation puisqu'il influence le comportement des salariés. C'est en cela que le règlement intérieur permet de gérer les ressources humaines. Le règlement intérieur limite les écarts de conduite, c'est, comme le présente l'interviewé, le « *code de la route* » de l'entreprise.

De plus, le règlement intérieur n'a pas pour vocation d'être appliqué selon Mr. M. Comme il nous l'explique, cette réglementation existe mais le but de l'employeur n'est pas de mettre en œuvre à n'importe quelle occasion le règlement intérieur. En effet, si les règles sont bien communiquées et connues de tous, chacun saura quel comportement éviter pour ne pas subir de sanctions. Il s'agit d'un échange de bons procédés : si le salarié adopte un comportement exemplaire, l'employeur sera plus tolérant en cas d'écart. On remarque ici l'importance de la communication interne en termes de gestion des ressources humaines. L'information des membres de l'entreprise est indispensable pour que le règlement intérieur soit efficace. Il favorisera aussi un meilleur climat social s'il fait bon vivre dans l'entreprise.

Enfin, comme exposé par Mr. M, le règlement intérieur est un révélateur en matière de pratique de management dans l'entreprise. En effet, selon lui, on peut identifier la culture d'une entreprise en matière de pratique réglementaire en analysant la manière dont elle applique son règlement intérieur. Ainsi, une entreprise qui exécute de manière rigoureuse et systématique sa réglementation se révèle être stricte, tandis qu'une entreprise plus souple dans l'application du règlement intérieur sera considérée comme plus laxiste envers ses salariés. En outre, comme l'avance la théorie de la logique de l'honneur de P. D'IRIBARNE (1993), une entreprise plus souple en matière d'application de la réglementation permet aux salariés de pouvoir agir selon leurs propres principes et valeurs. De plus, la théorie de la régulation conjointe de J-D REYNAUD (1989) explique qu'il existe un écart entre les règles de contrôle, énoncées par la direction, et les règles autonomes, c'est-à-dire les règles de contrôles appropriées par les salariés. En conséquence, les règles ne sont pas toujours strictement appliquées telles qu'elles sont énoncées, car elles sont adaptées aux besoins, aux modes de fonctionnement et aux intérêts des salariés.

3. NÉCESSAIRE PAR SON ACTUALISATION

Je me dois de rappeler que les recherches ayant contribué à l'élaboration de ce mémoire se sont déroulées dans un cadre particulier. En effet, je me suis intéressée au cas de l'entreprise l'Effort Rémois car j'y ai obtenu une mission en tant que stagiaire afin de gérer la mise à jour de son règlement intérieur. Ainsi, j'ai pu appréhender un aspect particulier du règlement intérieur, qui aurait été impossible dans d'autres cas, à savoir l'importance de son actualisation.

L'actualisation du règlement intérieur apparaît comme un audit de conformité puisqu'il s'agit en partie de s'assurer de la véracité des clauses énoncées et de s'interroger sur leur application. L'entreprise étudiée avait donc un intérêt particulier pour ce sujet. L'actualisation marque l'importance du règlement intérieur car, si une mise à jour est nécessaire, c'est que son évolution est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et, de la même façon, à la bonne gestion de ses ressources humaines.

Grâce aux observations que j'ai pu mener lors de mon stage, on peut considérer que le règlement intérieur est un moyen de marquer l'évolution de l'entreprise. En effet, et en particulier lorsque le règlement intérieur est actualisé, il s'agit d'y faire apparaître les évolutions de l'organisation et de son environnement. Le plus souvent, c'est l'environnement légal qui évolue et engendre la nécessité de modifier le règlement intérieur mais depuis peu, les évolutions technologiques prennent de plus en plus d'importance dans ce domaine.

Comme j'ai pu l'observer lors de mon stage, le développement exponentiel des technologies de l'information et de la communication ont entraîné une modification de l'utilisation de ces outils dans le monde du travail. Aujourd'hui, toutes les entreprises ont recours à ces technologies pour mener à bien leurs activités. La démocratisation de ceux-ci mène donc à un nouveau rôle du règlement intérieur. Désormais, il traite également de questions qui en étaient jusque-là absentes, comme les modalités d'utilisation de ces nouvelles technologies, ou encore, les problèmes liés à la porosité entre vie professionnelle et vie privée, accentuée par les T.I.C. Ces questions délicates font partie de la culture de l'entreprise et doivent être abordées dans le règlement intérieur afin de fixer l'avis de la direction sur ces points. Il est important que les salariés sachent ce qui est autorisé ou non et ce que leur entreprise leur conseille.

Enfin, l'actualisation du règlement intérieur marque l'importance de cet outil pour l'entreprise. Mais surtout, la fréquence d'actualisation de ce document est un indicateur, à la fois, de l'importance du règlement intérieur, mais aussi de l'investissement de la direction dans celui-ci. En effet, plus la mise à jour du règlement intérieur sera régulière, plus l'entreprise attache une importance particulière aux règles qui y sont énoncées et à l'action qu'elles ont sur le comportement des salariés. L'efficacité et l'importance du règlement intérieur va être différent d'une entreprise à une autre, selon l'attention qu'elle accorde à ses règles et au rôle que joue le règlement intérieur sur l'organisation de ses salariés. Enfin, comme Mr. M l'ajoute lors de l'entretien, la mise à jour du règlement intérieur est également le moment et le moyen de rappeler les règles en vigueur dans l'entreprise. En effet, les membres de l'organisation peuvent prendre de mauvaises habitudes ou oublier certaines règles. Remanier ce document est le moyen d'attirer l'attention sur celui-ci. Les salariés vont vouloir s'informer sur les changements effectués, et vont, par la même occasion, se remémorer les règles précédemment établies.

4. BILAN

Le règlement intérieur est un document indispensable à la bonne gestion des ressources humaines d'une entreprise, dans notre cas en particulier, de l'Effort Rémois. En effet, au-delà d'une simple obligation légale, il s'agit d'affirmer le pouvoir disciplinaire de l'employeur et d'instaurer une discipline dans l'entreprise. Nous sommes bien loin du document totalitaire, mais, il s'agit plutôt d'établir les règles de vie en communauté dans l'entreprise afin d'apprendre à vivre ensemble. En effet, au-delà de l'activité de l'entreprise et des décisions économiques et de gestion, il faut savoir organiser les ressources humaines plus en amont encore. Il ne s'agit pas de prendre des décisions sur le présent et l'avenir professionnel du salarié, mais véritablement, d'instaurer les règles de bases de cette institution.

Plus loin encore que l'utilité du règlement intérieur dans l'entreprise, ici, il s'agissait de savoir si le règlement intérieur se révélait être nécessaire comme outil de gestion des ressources humaines du point de vue de l'employeur. En effet, comme vue précédemment, le règlement intérieur affirme le pouvoir réglementaire de l'employeur ce qui lui permet d'instaurer ses propres règles et d'infliger des sanctions en cas de besoins. L'application de sanctions fait partie intégrante des activités qui relèvent du service des ressources humaines. Il

est indispensable pour l'employeur de disposer d'un règlement intérieur car, il présente ses pouvoirs à ses salariés et les informe des dispositions qu'il peut prendre en cas de non-respect des différentes règles en vigueur dans l'entreprise. Son utilité est donc indéniable pour l'employeur puisqu'il s'agit d'un outil qui lui est totalement dédié pour contrôler le comportement des salariés. Enfin, Mr. M donne une importance très forte à l'existence du règlement intérieur dans son organisation en disant que dans le cas où il n'est pas respecté, cela signifie que l'entreprise ne « *gouverne* » plus, et dans ces conditions, elle ne pourrait plus survivre.

Cependant, cette nécessité n'est pas absolue et, donc, à tempérer. En effet, comme abordé lors de l'entretien, les entreprises de moins de vingt salariés, par exemple, n'ont pas les mêmes besoins en termes de régulation qu'une grande entreprise et dans ces cas là, la culture orale et la pratique prime sur le règlement intérieur. De plus, chaque entreprise, quelque soit sa taille, a un rapport différent au règlement intérieur qui va moduler sa nécessité et son efficacité. Toute la question est désormais de savoir si cet outil est suffisant.

CHAPITRE 2 : ...MAIS PAS SUFFISANT

Comme présenté dans la partie précédente, la nécessité d'une procédure ne signifie pas pour autant qu'elle est suffisante. Ici, le règlement intérieur est indispensable à la bonne organisation de l'entreprise car il y fixe les règles de vie et permet même d'influencer le climat social.

Cependant, l'efficacité du règlement intérieur peut être remise en cause car il ne permet pas toujours d'assurer les buts qui lui sont attribués. Son manque d'efficacité s'explique aussi bien par le document lui-même, que par les procédures nécessaires à son entrée en vigueur, ou encore, par son utilisation.

Dans ce chapitre, il sera présenté dans un premier temps les limites apportées aux pouvoirs de l'employeur, puis, dans un deuxième temps, nous aborderons le règlement intérieur vu comme une contrainte et enfin, nous verrons les limites de l'application des clauses du règlement intérieur.

1. LE POUVOIR RÉGLEMENTAIRE DE L'EMPLOYEUR

Dans le premier chapitre de cette partie, nous avons abordé le règlement intérieur comme le moyen d'affirmer le pouvoir réglementaire de l'employeur. Cependant, il ne permet pas seulement de l'affirmer, c'est aussi le moyen de le limiter afin d'éviter les abus de pouvoir. En effet, le contenu du règlement intérieur est limitativement énuméré par la législation. Ainsi, l'employeur ne peut pas inscrire n'importe quelle clause dans ce document.

Le Code du Travail exige que le règlement intérieur évoque les questions liées à l'hygiène, à la sécurité, au rétablissement de conditions de travail protectrices de la santé et de la sécurité des salariés, et à la discipline¹⁵. De cette manière, le Législateur oriente indiscutablement les choix de l'employeur en ce qui concerne le contenu du règlement intérieur. Ce dernier n'est pas libre d'imposer les règles que bon lui semble. Il existe en fait un panel de règles qui peuvent figurer dans un règlement intérieur, certaines d'entre elles doivent « obligatoirement » y apparaître, d'autres sont plus facultatives et vont dépendre des décisions de la direction.

¹⁵ Article L. 1321-1 du Code du Travail

Ainsi, le règlement intérieur, qui doit affirmer le pouvoir disciplinaire de l'employeur et être rédigé de manière unilatérale par ce dernier, est en fait très influencé par des tiers, en particulier, le Législateur. En effet, le règlement intérieur perd de son utilité. Le législateur impose un certain nombre de clauses à mettre ou à ne pas mettre dans le document. L'employeur perd finalement le pouvoir d'instaurer les règles de vie en communauté dans son entreprise.

Pour affirmer cela, revenons sur les procédures à accomplir pour que l'entrée en vigueur du règlement intérieur soit effective. Une fois le règlement intérieur rédigé, en ayant respecté les différentes prescriptions du Législateur, le document est présenté au Comité d'Entreprise et au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, ou, à défaut, aux Délégués du Personnel. L'accord de ces Instances Représentatives du Personnel (I.R.P) n'est pas nécessaire pour que le règlement intérieur entre en vigueur. En effet, elles rédigent un procès verbal afin de donner leurs avis sur le contenu du règlement intérieur. On note donc l'intervention des I.R.P dans l'élaboration de ce document, qui, rappelons le, est rédigé unilatéralement par l'employeur. Même si leur aval n'est pas obligatoire, il est cependant de bon ton que le règlement intérieur soit soutenu par les Représentants du Personnel. Une forte opposition à une ou plusieurs clauses pourra engendrer une modification du règlement intérieur, soit de manière coopérative entre l'employeur et les I.R.P, soit de manière forcée, par l'Inspection du Travail.

En effet, la seconde étape consiste à faire parvenir à l'inspecteur du travail le règlement intérieur accompagné du procès verbal des I.R.P. C'est lors de cette étape que l'on peut véritablement s'interroger sur le pouvoir réglementaire de l'employeur. En effet, l'Inspection du Travail a le pouvoir d'exiger la modification ou le retrait de clauses jugées illicites. Ce n'est donc pas vraiment l'employeur qui décide des règles en vigueur dans son entreprise. Le Législateur dicte la majorité des clauses à inscrire dans le règlement intérieur et dans le cas où l'employeur fixerait des règles différentes, il y a de grandes chances qu'elles ne soient pas acceptées. C'est irrémédiablement l'Inspection du Travail qui est seul juge du document final retenu. Les dernières étapes nécessaires à l'entrée en vigueur du règlement intérieur ne font pas intervenir d'autres tiers sur le document. En effet, il s'agit de déposer le règlement au secrétariat de Greffe du Conseil des Prud'Hommes afin d'en assurer la reconnaissance légale et de l'afficher dans l'entreprise.

Finalement, même si l'intervention de tiers est indispensable afin d'éviter les abus de pouvoir, nous pouvons tout de même nous interroger sur le véritable pouvoir disciplinaire de l'employeur. En effet, il est extrêmement contrôlé. Le règlement intérieur, qui est sensé affirmer ce pouvoir, est très contrôlé par le Législateur. Ce document n'apparaît plus comme unilatéral avec l'intervention de ces tiers.

L'employeur n'est pas vraiment libre et doit se conformer aux consignes qui lui sont dictées. Ajoutons que, même si l'accord du Comité d'Entreprise et du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail n'est pas indispensable, la pression d'un désaccord avec les Représentants du Personnel peut pousser l'employeur à modifier le règlement intérieur selon leurs attentes, au détriment des siennes. Finalement, ne serait-il pas plus judicieux d'établir le règlement intérieur en coopération avec les I.R.P pour éviter tout malentendu.

2. LE RÈGLEMENT INTERIEUR, UNE CONTRAINTE POUR L'EMPLOYEUR

Le règlement intérieur ne se révèle pas être sincèrement l'affirmation du pouvoir réglementaire de l'employeur mais, dans cette optique, il s'apparente plutôt à une obligation légale. Dans ce cas, il perd de son utilité puisque les consignes données par le Législateur transforment le règlement intérieur comme un document formel, uniforme et identique dans toutes les entreprises. Ainsi, dans cette partie, le règlement intérieur sera vu comme une contrainte par l'employeur.

Le règlement intérieur peut en effet être appréhendé comme une contrainte dans la mesure où le document sert de justificatif à l'employeur en ce qui concerne son devoir de sécurité envers ses salariés. L'employeur est en effet soumis à l'article L. 4121-1 et suivants du Code du Travail qui énonce que « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (...)* ». Le règlement intérieur participe en fait à l'accomplissement de cette obligation. En effet, les thèmes qui y sont abordés le prouvent : la sécurité, l'hygiène et la discipline. Parmi les clauses qui répondent à l'article L. 4121-1 du Code du Travail, on retrouve notamment les clauses traitant du port des équipements de protection individuelle ou encore l'interdiction d'introduire et de consommer de l'alcool dans l'entreprise. Si ce type de clauses n'apparaît pas dans le règlement intérieur, l'employeur est considéré comme n'ayant pas respecté ses obligations. Dans ce cas, le règlement intérieur n'est plus appréhendé comme un outil

nécessaire à la gestion des ressources humaines et comme l'affirmation du pouvoir disciplinaire de l'employeur, mais comme le moyen de remplir les obligations légales.

De plus, dans cette optique, l'employeur doit imaginer un certain nombre de situations auxquelles il pourrait être confronté afin d'éviter d'éventuels problèmes avec la législation. Il s'agit donc d'un exercice délicat puisqu'il joue le rôle d'alibi en justifiant de l'accomplissement du devoir de sécurité de l'employeur. C'est en ce sens que le règlement intérieur perd de sa valeur intrinsèque, on ne l'établit pas que pour lui-même mais pour remplir des obligations. Et comme l'évoque Mr. M dans notre entretien, il est indispensable en cas de litiges portant sur l'un des thèmes abordés par le règlement intérieur, même s'il n'est pas suffisant. En effet, trop d'éléments extérieurs échappent au contrôle de l'employeur.

Enfin, le règlement intérieur peut également être perçu comme une formalité par l'employeur et le salarié. En effet, pour certain employeur, rédiger un règlement intérieur n'est qu'une formalité qu'il faut exécuter pour être en conformité avec la loi. Toutes entreprises de plus de vingt salariés doit obligatoirement établir un règlement intérieur. Dans ce cas, il y a très peu d'investissement de la part de l'employeur. Ceci implique donc que les salariés considèrent également ce document comme une formalité et ne le respecte peu ou pas. Cela s'explique par le fait que la Direction, ne s'investissant pas dans le règlement intérieur, ne communique pas sur celui-ci auprès de ses salariés. On retrouve encore une fois l'importance de la communication interne et de la culture dans l'entreprise. Ainsi, si la Direction ne se sent pas concernée par un sujet, elle ne communiquera pas sur celui-ci auprès de ses salariés qui vont reproduire le même schéma et ne pas se préoccuper du règlement intérieur.

Le règlement intérieur perçu comme une contrainte ne permet pas de favoriser et d'optimiser son utilisation comme un outil de gestion des ressources humaines.

3. DES CLAUSES DIFFICILES A APPLIQUER

Ce troisième point a pour but de mettre en évidence les limites du règlement intérieur dans son application. En effet, un règlement a pour but d'établir des règles, et, dans le cas où elles ne seraient pas respectées, il prévoit également des sanctions. Cependant, il est parfois délicat pour l'employeur de parvenir à faire appliquer les prescriptions du règlement intérieur. J'aborde cette partie dans la mesure où, lors de mon stage, j'ai été confrontée à l'inscription de ces clauses dans le règlement intérieur de l'entreprise enquêtée.

L'employeur ne peut forcer ses salariés à respecter les contraintes du règlement intérieur, car comme avancé par P. D'IRIBARNE (1993), chacun répond en grande partie à ses propres principes. De plus, comme l'insinue Mr. M, il ne faut pas considérer le règlement intérieur comme le « graal », l'outil magique qui permettra d'organiser la vie dans l'entreprise et que chacun s'empressera de respecter rigoureusement. En effet, le règlement intérieur reste un outil qui présente des qualités mais aussi des défauts. L'une des grandes limites de ce document réside dans le fait qu'il ne contribue pas vraiment à affirmer le pouvoir disciplinaire de l'employeur. En effet, les salariés ont (tout de même !) une part de liberté dans l'entreprise et surtout, c'est le Législateur qui dispose des pouvoirs en termes d'application de la législation dans l'entreprise.

Mr. M a soulevé un autre point qui mène à nous interroger sur la véritable efficacité du règlement intérieur concernant l'application de ses clauses. En effet, certaines d'entre elles abordent des thématiques polémiques telles que l'alcoolisme. Ainsi, l'employeur peut faire apparaître une clause stipulant la possibilité d'utiliser un alcootest en cas de suspicion sur l'état d'ébriété d'un salarié. Cette clause est très restrictive aux vues des conséquences qu'elle peut entraîner. En effet, l'utilisation de l'alcootest ne sera possible, dans un premier temps, que si cela est inscrit dans le règlement intérieur, mais surtout si le salarié exerce une activité répondant à certains critères. Il est, de plus, très difficile de donner suite à un test, même s'il se révèle positif. En effet, même si l'alcoolisme ne relève pas du ressort de l'entreprise, le travail du salarié en est le plus souvent affecté mais rien ne permet à l'employeur de pallier à ce problème. Ainsi, lors de l'entretien, Mr M affirme son scepticisme sur la possibilité d'appliquer ce type de clause.

Une autre thématique tout aussi délicate concerne le permis de conduire des salariés utilisant les véhicules professionnels. Certaines entreprises ont été confrontées au problème suivant : des salariés, s'étant vus retirer leur permis de conduire, n'ont pas informé leur hiérarchie de la situation de peur de perdre leur emploi. Dans le cas où un salarié serait contrôlé dans cette situation au volant d'un véhicule professionnel, c'est l'employeur qui sera tenu responsable, sauf s'il arrive à prouver qu'il n'était pas informé. Pour éviter cela, l'employeur peut exiger de son salarié qu'il prouve la validité de son permis de conduire en lui faisant parvenir, par exemple, une attestation de validité. Ce type de clause, encore une fois, peut créer la polémique dans l'entreprise dans la mesure où les libertés individuelles des salariés peuvent être mises en jeu. Le salarié peut s'y opposer, mais dans ce cas, l'employeur

ne disposera d'aucune assurance de la bonne foi du salarié sur la possession d'un permis de conduire valide.

Enfin, en ce qui concerne ce type de clauses, qui flirtent avec la limite des libertés individuelles du salarié, leur inscription dans le règlement intérieur est une chose, leur application en est une autre. D'ailleurs, Mr. M se dit très sceptique quant à la possibilité réelle d'appliquer ces clauses qui nécessitent d'exécuter un certain nombre de procédures pour être reconnues. Dans ce genre de situations délicates, Mr. M ajoute que c'est le tribunal qui décide pour l'entreprise, qui peut alors ressentir cela comme une brimade de ses droits et ses pouvoirs.

4. BILAN

Dans ce chapitre, nous avons pu voir que le règlement intérieur, bien que nécessaire, est loin d'être suffisant. En effet, de nombreuses « interférences » vont perturber l'efficacité du règlement intérieur d'une entreprise. Tout d'abord, son rôle est remis en question par l'intervention de tiers dans son élaboration. En effet, le règlement intérieur est défini comme l'affirmation du pouvoir réglementaire de l'employeur, notamment parce qu'il est rédigé unilatéralement par celui-ci. Or les I.R.P et le Législateur interviennent dans les procédures d'entrée en vigueur du document et vont amoindrir le pouvoir de l'employeur par une uniformisation du règlement intérieur. Dans ce cas, le rôle du règlement intérieur étant modifié, son utilité comme outil de gestion des ressources humaines laisse perplexe. Comment l'employeur peut utiliser efficacement le règlement intérieur pour gérer ses Hommes si son rôle est ambigu ?

De plus, le règlement intérieur perd également de son efficacité lorsque celui-ci est appréhendé uniquement comme une obligation. En effet, si l'employeur considère l'élaboration de ce document comme une contrainte, il ne s'y investira pas et ne prêtera que peu d'attention au règlement intérieur. L'investissement de la hiérarchie étant indispensable à une bonne communication, dans le cas où l'employeur considère le règlement intérieur comme une contrainte, il n'attirera pas l'attention de ses salariés sur le sujet et ils ne seront donc pas sensibles au rôle de ce document.

Enfin, l'application des clauses du règlement intérieur peut laisser dubitatif sur son efficacité. En effet, le règlement intérieur se révèle insuffisant dans certains cas puisque l'application de certaines clauses est parfois difficile. Le plus souvent, il s'agit de situations

déliçates telles que nous l'avons présenté plus haut, comme le recours à l'alcootest. Dans ce type de cas, les clauses côtoient l'atteinte aux libertés individuelles du salarié. Toute la difficulté du règlement intérieur réside dans la conciliation de règles permettant d'instaurer un mode de vie dans l'entreprise tout en n'outrepasant pas le pouvoir accordé à l'employeur. En effet, il ne s'agit ni de faire la loi dans l'entreprise, ni de dicter au salarié ses faits et gestes mais, que l'ensemble des membres de l'entreprise puisse vivre en harmonie, en respectant une sorte de code.

A travers ces constats, nous pouvons penser que le plus grand point faible du règlement intérieur est l'intervention de tiers tout au long de son entrée en vigueur. En effet, ces interventions briment le pouvoir réglementaire de l'employeur. Le dernier mot revient toujours au Législateur. De plus, en cas de situations délicates, le règlement intérieur est largement insuffisant. Des tiers interviennent pour s'occuper de la suite des événements. Ainsi, le Conseil des Prud'hommes est le tribunal qui règlera les conflits liés à l'exécution du contrat de travail. L'Inspection du Travail se chargera d'assurer la protection du salarié et le respect du droit du travail. Enfin, en ce qui concerne la santé du salarié, en cas d'alcoolisme par exemple, c'est la Médecine du Travail qui interviendra.

Cependant l'insuffisance avérée du règlement intérieur est à tempérer. En effet, dans certaines entreprises, ce document pourrait être nécessaire et suffisant. Encore une fois, chaque entreprise a un rapport différent à la réglementation. Et comme le dit Mr. M lors de notre entretien, les trois thèmes abordés par le règlement intérieur sont suffisants pour organiser la vie dans l'entreprise.

CHAPITRE 3 : UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR PERFECTIBLE

Dans ce chapitre, je vais m'évertuer à essayer de donner quelques recommandations et explications sur les moyens d'améliorer l'efficacité du règlement intérieur comme outil de gestion des ressources humaines.

Le règlement intérieur est un outil nécessaire à la gestion des ressources humaines mais insuffisant dans notre étude de cas. Les limites du règlement intérieur ne permettent pas à l'employeur d'en avoir un usage à la mesure de ses attentes. Lors de mon entretien avec Mr. M, plusieurs allusions ont été faites à propos de l'ingérence du Législateur dans la vie de l'entreprise. Il existerait un sentiment d'impuissance et de dépendance face aux institutions de droit qui interviennent fréquemment dans les affaires de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons nous demander comment améliorer le règlement intérieur et quels éléments seraient susceptibles d'améliorer son efficacité ?

1. MODIFIER LE RÔLE DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR

En ce qui concerne les modifications à effectuer sur le règlement intérieur lui-même, peu de propositions peuvent être faites car on ne peut attribuer des droits qui dépasseraient les attributions de l'entreprise. Ainsi, selon mon opinion, on pourrait néanmoins réduire le nombre faramineux de procédures qui existent pour pouvoir appliquer certaines clauses du règlement intérieur.

En effet, si l'efficacité de ce document n'est pas toujours avérée, c'est en partie parce qu'il est compliqué de mettre en œuvre ses clauses. Par exemple, en ce qui concerne l'alcootest, il faut d'abord vérifier que le règlement intérieur fait mention de l'interdiction d'introduire et de consommer de l'alcool dans l'entreprise. De plus, cette clause ne s'applique qu'à une certaine catégorie de salariés, il faut que le salarié puisse demander une contre-expertise ou encore qu'il puisse exiger la présence d'un tiers... Même si toutes ces procédures sont légitimes, leurs lourdeurs risquent de rebuter les employeurs à appliquer cette clause. Cela risque, d'une part d'avoir un effet pervers sur certains salariés qui, sachant qu'aucun contrôle ne sera fait, vont abuser de la situation. D'autre part, cela empêche, à mon sens, l'employeur de répondre à son devoir de sécurité envers ses salariés. En effet, si un salarié se

trouve en état d'ivresse sur le lieu de travail, rien ne permet à l'employeur d'aider son salarié. De plus, en cas de soucis, c'est l'employeur qui sera tenu responsable de l'état d'ébriété du salarié. Dans ce genre de cas, ne serait-il pas plus ingénieux de diminuer les sanctions encourues par le salarié contrôlé dans cette situation et d'étendre l'alcootest à l'ensemble des salariés ? D'une part, cela permettrait de soustraire le salarié d'une éventuelle situation dangereuse et d'autre part, de pouvoir détecter un éventuel problème d'alcoolisme qui pourra être signalé à la Médecine du Travail. La limite de cette proposition réside dans l'atteinte des libertés individuelles du salarié : est-ce aller trop loin ?

Une autre solution pour améliorer l'efficacité du règlement intérieur concernerait l'élaboration de celui-ci. En effet, comme nous l'avons vu, les procédures d'entrée en vigueur du règlement intérieur sont nombreuses et longues. Il s'agirait alors d'élaborer le règlement intérieur en collaboration avec les I.R.P. Cette solution est délicate car d'une part, elle permettrait d'arriver à un consensus où tous les membres seraient en accord avec le projet réalisé, mais d'une autre part, s'il y a désaccord, cela risque d'allonger le temps de la procédure. Cependant, si les Représentants du Personnel et l'employeur parviennent à trouver un terrain d'entente, cela éviterait d'éventuelles modifications et peut-être que l'inspecteur du travail validera avec plus de sérénité le document.

Ces solutions ne sont que des propositions qui permettraient d'atténuer les limites mises en évidence du règlement intérieur. Cependant, elles présentent également des inconvénients et seraient difficiles à mettre en œuvre.

2. L'INTERVENTION D'AUTRES OUTILS

Pour compléter le rôle du règlement intérieur, il existe d'autres outils au service de l'employeur. Ainsi, on retrouve notamment la note de service. Cet outil relève du même régime que le règlement intérieur et est considéré comme une annexe de celui-ci dès lors qu'il établit des règles à caractère permanent et général dans l'entreprise. Ainsi, l'article L. 1321-5 du Code du Travail définit la note de service de la manière suivante : « *Les notes de service ou tout autre document comportant des obligations générales et permanentes dans les matières mentionnées aux articles L. 1321-1 et L. 1321-2 sont, lorsqu'il existe un règlement intérieur, considérées comme des adjonctions à celui-ci. Ils sont, en toute hypothèse, soumis aux dispositions du présent titre.* »

Toutefois, lorsque l'urgence le justifie, les obligations relatives à la santé et à la sécurité peuvent recevoir application immédiate. Dans ce cas, ces prescriptions sont immédiatement et simultanément communiquées aux secrétaires du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et du comité d'entreprise ainsi qu'à l'inspection du travail. »

La note de service a un ton impératif, elle porte la marque de l'autorité et doit être respectée au même titre que le règlement intérieur. Il s'agit d'un document permettant d'assurer la communication descendante et, de diffuser des instructions internes à l'entreprise. Il ne faut pas confondre ce document avec la note d'information, qui ne sert qu'à informer les salariés et ne comporte pas le caractère autoritaire de la note de service. La note de service offre plus de souplesse car elle permet, contrairement au règlement intérieur, d'énoncer des règles plus ponctuelles afin de s'adapter à une situation donnée.

En plus de la note de service, il existe également le contrat de travail. En effet, ce contrat conclu entre l'employeur et le salarié fixe les modalités de la relation de travail. Ainsi, le contrat de travail est une source du droit du travail qui permet d'établir un certain nombre de conditions selon lesquelles le travail doit être exécuté. Le non-respect des clauses du contrat de travail est préjudiciable. Ce document complète le règlement intérieur car il permet d'établir les règles en relations directes avec la profession du salarié. Il s'agit donc d'un document « personnalisé », s'appliquant individuellement contrairement au règlement intérieur qui énonce des règles générales, applicables à l'ensemble des salariés.

Enfin, de manière moins restrictive, les conventions et accords collectifs établissent les règles générales s'appliquant à l'ensemble des salariés d'une branche, d'un secteur d'activité ou d'un métier. Ils fixent un cadre de base à l'exécution de l'activité de l'entreprise. L'ensemble des règles énoncées dans l'organisation doit se faire dans le respect des conventions collectives.

Cette liste non-exhaustive présente des outils qui permettent de renforcer l'action du règlement intérieur qui n'est pas toujours suffisante. L'employeur a besoin d'autres outils pour maîtriser le comportement de ses salariés. Pour cela, il a à sa disposition quelques documents qui établissent les règles à respecter au sein de l'entreprise, mais aussi dans le cadre de l'exécution du contrat de travail.

CONCLUSION

La problématique de ce mémoire porte sur le règlement intérieur comme outil nécessaire de la gestion des ressources humaines. Il s'agissait de mettre en évidence que le règlement intérieur est nécessaire à la bonne gestion des ressources humaines mais qu'il n'est pas suffisant pour l'entreprise que j'ai sélectionnée.

En effet, grâce aux diverses recherches effectuées, il a été établi que le règlement intérieur est un outil indispensable à l'organisation de base des ressources humaines. Il s'agit d'élaborer les règles à respecter dans l'entreprise afin d'assurer une vie en communauté harmonieuse. Cet outil collabore à la gestion des ressources humaines en amont de toutes activités. Je me suis évertuée à confirmer mes hypothèses en prouvant chacun de mes arguments grâce, pour une part, aux recherches documentaires que j'ai réalisées, notamment en m'appuyant sur la législation et les différentes théories en rapport avec mon sujet. Je me suis basée, pour le reste, sur l'analyse de l'entretien mené avec un professionnel.

Effectivement, les salariés se voient contraints de respecter les prescriptions du règlement intérieur s'ils veulent être acceptés dans l'entreprise et pouvoir y demeurer dans de bonnes conditions. Le règlement intérieur est alors assimilable aux « règles du jeu » de l'organisation, le non-respect de celles-ci entraînerait des sanctions de la part du « maître du jeu », l'employeur. Cependant, il n'est pas suffisant dans le rôle qu'il doit jouer. En effet, il ne permet pas une régulation parfaitement efficace des comportements au sein de l'entreprise et une application rigoureuse et utile des règles en vigueur dans cette institution. En effet, si les règles sont indispensables pour dicter les comportements à adopter ou à proscrire, elles ne sont pas toujours suivies et surtout, l'application des sanctions en cas de comportements fautifs n'est pas toujours effective ou difficile à réaliser.

Ce travail de recherche laisse penser que l'entreprise est en quelque sorte le reflet de la société d'aujourd'hui où le modèle de « l'enfant-roi » domine. Dans l'organisation, c'est le salarié qui est roi. La législation du travail protège le salarié et toutes les règles de ce domaine sont établies en fonction des travailleurs. De plus, l'autorité en matière de réglementation du travail est principalement détenue par l'Inspection du Travail qui valide les décisions prises par l'employeur. Ce dernier ne bénéficie donc pas d'un plein pouvoir dans l'entreprise. C'est en partie pour ces raisons que le règlement intérieur perd de son intérêt et de son pouvoir. En

effet, dans la réalité, ce document fait preuve d'autorité mitigée dans l'entreprise contrairement à la définition qui lui est donnée. Le Législateur n'accorde pas le pouvoir suffisant à l'employeur pour que le règlement intérieur soit totalement efficace.

Cependant, il est important de rappeler que ce mémoire porte en particulier sur le cas d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat de Reims. Ceci implique que les conclusions tirées lors de ce travail sont spécifiques à cette étude de cas. Or, je pense qu'il est possible d'extrapoler les principaux résultats de cette recherche à une grande majorité des entreprises de plus de vingt salariés. En effet, bien que je me sois intéressée à un cas particulier, les grands avantages et limites du règlement intérieur sont généraux et se retrouvent dans de nombreux cas.

Néanmoins, il ne faut pas pour autant oublier que chaque entreprise a un rapport différent aux règles et à la régulation dans l'entreprise. En effet, lorsque certains employeurs sont très attachés au strict respect des règles, d'autres se révèlent beaucoup plus tolérants, voire peu rigoureux en ce qui concerne l'application des clauses du règlement intérieur de leur entreprise. La sensibilité à la réglementation et à l'utilité du règlement intérieur vont jouer sur la nécessité et l'efficacité de ce dernier dans l'organisation. Pour vérifier ces conjectures, ils seraient judicieux de mener une nouvelle enquête dans d'autres types d'entreprises.

Ce mémoire, au-delà de la recherche d'une réponse à une problématique, a aussi été l'occasion de découvrir la recherche dans le domaine des ressources humaines. En effet, cela m'a permis de me confronter à l'élaboration d'un document présentant toutes les phases d'un travail de recherche. J'ai, dans un premier temps, effectué des recherches documentaires qui m'ont permis de définir mon sujet et d'identifier les définitions, les concepts et les théories en rapport avec mon thème. J'ai formulée des hypothèses de recherche, le cœur du sujet. Je suis ensuite passée à une phase d'enquête, grâce au recours à l'entretien, afin de récolter les informations en rapport avec ma problématique et me permettant de répondre à mes hypothèses. Enfin, j'ai pu déduire, grâce à ces données, une analyse et établir des résultats.

Ce travail de recherche n'a été qu'une initiation en la matière mais il m'a permis de prendre conscience de toute la difficulté et la subtilité qui résident dans de tels travaux. Enfin, le temps dépensé à l'élaboration de ce mémoire m'a permis de développer mon intérêt pour ce sujet. J'ai, en effet, pu me spécialiser, dans une certaine mesure, dans la réglementation du travail en m'intéressant au règlement intérieur. En plus des connaissances que j'ai pu développer lors de l'élaboration de ce mémoire professionnel, j'ai également pu

appréhender le point de vue d'un professionnel qui m'a permis d'apprendre beaucoup sur les pratiques professionnelles et les sentiments des employeurs vis-à-vis de la réglementation du travail et de son impact sur la gestion des ressources humaines. Cela m'a aussi appris à développer davantage mon esprit de réflexion, en particulier sur les sujets omniprésents des ressources humaines. En effet, tous les outils utilisés pour mener au mieux les missions d'un service ressources humaines peuvent générer de nombreuses questions concernant leur utilisation, leur utilité, leur efficacité, leur nécessité...

De plus, je suis satisfaite d'avoir pu mener un tel travail dans le but de contribuer, aussi faiblement soit-il, à la recherche dans mon domaine. Enfin, comme suggéré plus-haut, il serait judicieux, à présent, de mener une enquête dans d'autres types d'organisations afin de découvrir si les résultats seraient similaires à ceux mis en évidence dans ce mémoire.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

-P. ANCEL, J. MORET-BAILLY, A. JEAMMAUD et E. MILLARD, *Vers un pouvoir commun disciplinaire ?*, Centre de recherche critique sur le droit ; sous la direction de Pascal ANCEL et Joël MORET-BAILLY, Saint-Etienne : Publication de l'Université de Saint-Etienne, 2007, 339 p.

-Anne-Marie ARBORIO, Pierre FOURNIER, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Paris : Armand Colin, 2010, 127 p.

-Nicole BERTHIER, *Les techniques d'enquête en sciences sociales (méthodes et exercices corrigés)*, Paris : Armand Colin, 2006, 352 p.

-Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Armand Colin, 2010, 126 p.

-Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, *Gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod, 2007, 322 p.

-Agathe COUVREUR, Franck LEHUEDE, *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs*, CREDOC, Cahier de recherche n°176, novembre 2002

-Philippe D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : SEUIL, 1993, 279 p.

-Henri JORDA, *Travail et Discipline, De la manufacture à l'entreprise intelligente*, Paris – Montréal : L'Harmattan, 1999, 208 p.

-Martine LE BIHAN – GUENOLE, *Droit du travail*, 9^{ème} édition, Paris : Hachette supérieur, 2010-2011, 160 p.

-Laëtitia LETHIELLEUX, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 4^{ème} Edition, Paris : 2010, 116 p.

- Denis LINDON, Frédéric JALLAT, *Le marketing*, Paris : Dunod, 2010, 434 p.
- Yves Frédéric LIVIAN, *Introduction à l'Analyse des Organisations*, 3^{ème} Edition, Paris : Economica, 2010, 110 p.
- Christine NOEL-LEMAITRE, *L'essentiel du droit du travail*, Paris : Ellipse, 2010, 128 p.
- Jean-Marie PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, 16^{ème} Edition, Paris : Vuibert, 2009, 267 p.
- Jean-Marie PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, 4^{ème} édition, Paris : Vuibert, 2005, 277 p.
- Michel ROCCA, *Le management de la performance du travail*, Paris : L'Harmattan, 2009, 146 p.
- Lakhdar SCKIOU, Louise BLONDIN, Bruno FABI, Mohamed BAYAD, Jean-Marie PERETTI, David ALIS, Françoise CHEVALIER, *Gestion des ressources humaines*, 2^{ème} Edition, Bruxelles : De Boeck, 2004, 456 p.

Revues :

- Liaisons Sociales, *Le règlement intérieur*, numéro juridique Liaisons Sociales, janvier 2007, n°14 800, cahier n°2.

Sites internet :

- Code du Travail disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/>
- Editions Tissot, *Recourir à l'alcootest*, disponible sur <http://www.editions-tissot.fr/>
- Alternatives Economiques, *La définition de l'économie sociale et solidaire*, disponible sur <http://www.alternatives-economiques.fr>.
- L'Effort Rémois, *Qui sommes- nous*, disponible sur : <http://www.effort-remois.com>.
- La Fédération des E.S.H, *Rôle et vocation des ESH*, disponible sur : <http://www.esh-fr.org>.

Cours :

-Monique COMBES-JORET, *cours de management des individus*, dispensé en M1 MSO RH, 2010-2011

-Marc-Daniel SEIFFERT, *cours de gestion stratégique des ressources humaines*, dispensé en M1 MSO RH, 2010-2011

Rapport de stage :

-Emilie Maillart, *L'actualisation du règlement intérieur d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat*, M1 MSO RH, 2010-2011

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Le D.R.H et ses clients

Figure 1 : L'Approche systémique appliquée aux relations sociales du travail en France

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien page 61

Annexe 2 : Compte rendu d'entretien page 63

ANNEXE 1 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Date : 4 mars 2011 – 9h00	Durée : 2h10
Nom Prénom : Mr. M	
Coordonnées : c.(...)@effort-remois.fr	
Réalisé par : Emilie MAILLART	

Mon entretien porte sur le mémoire de recherche que je suis en train de réaliser dans le cadre de ma formation en Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines. Il porte sur le règlement intérieur et s'intitule, « le règlement intérieur : un garde fou nécessaire ? »

L'objet de ce mémoire est de mettre en avant que le règlement intérieur est un document nécessaire à la bonne organisation de la vie dans l'entreprise. Cependant, je cherche aussi à savoir s'il est suffisant comme outil de gestion des ressources humaines. Ce texte réglementaire n'est pas toujours expressément respecté. L'employeur fait preuve de tolérance sur l'application de ce texte. Je cherche à mettre en évidence les différences qui existent entre l'application normale qui devrait être faite de ce texte et les pratiques dans l'entreprise.

Présentation de l'interviewé et de son poste de travail :

1. Quel poste occupez-vous ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
3. Depuis combien de temps êtes-vous sur le marché du travail ?
4. Pourriez-vous me décrire vos responsabilités à ce poste?

L'intérêt de l'actualisation du règlement intérieur :

5. Pourquoi avez-vous entamé une procédure d'actualisation de votre règlement intérieur ?

Le rôle du règlement intérieur :

- *Comportement des salariés :*

6. Selon vous, le règlement intérieur permet-il d'influencer le comportement des salariés ?
- *Pouvoir de l'employeur et règlement intérieur :*
7. Selon vous, le règlement intérieur est –il l'expression du pouvoir de l'employeur ?
- *Protection de l'employeur et règlement intérieur ?*
8. Le règlement intérieur permet-il de protéger l'employeur en cas de litige sur un des thèmes abordés par celui-ci ? (Sécurité, hygiène, discipline)
- *Obligation/Législation et règlement intérieur :*
9. Certaines procédures ne peuvent être engagées ou réalisées que si elles sont inscrites dans le règlement intérieur tel que l'utilisation de l'éthylotest ou l'application des sanctions disciplinaires. Qu'en est-il vraiment de leur application ?
10. L'inspection du travail ne posséderait-elle pas un rôle qui remplace le règlement intérieur dans certaines situations ?

Dans ce cas, le règlement intérieur a-t-il vraiment une utilité si c'est l'inspection du travail qui va finalement organiser la vie de l'entreprise en matière d'hygiène, de sécurité ou de discipline ?

11. Comment interprétez-vous le fait que l'élaboration du règlement intérieur soit obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés et pas dans les entreprises de moins de 20 salariés ?
12. Le législateur impose limitativement 3 thèmes à aborder dans le règlement intérieur, à savoir la sécurité, l'hygiène et la discipline. Ces 3 thèmes sont-ils suffisant à votre avis pour organiser au mieux la vie dans l'entreprise ?

ANNEXE 2 : COMPTE RENDU D'ENTRETIEN

Compte rendu de l'entretien mené le 4 mars 2011 auprès de Mr. M, D.R.H de l'Entreprise Sociale pour l'Habitat l'Effort Rémois. Ce document a pour objet de présenter les grandes réponses de l'interviewé, beaucoup plus pratique à la compréhension et facile d'utilisation.

Présentation de l'interviewé et de son poste de travail :

1. Quel poste occupez-vous ?

Directeur des Ressources Humaine à l'Effort Rémois

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

5 ans et demi

3. Depuis combien de temps êtes-vous sur le marché du travail ?

28 ans

4. Pourriez-vous me décrire vos responsabilités à ce poste?

7 grandes fonctions à assurer :

- En tant que D.R.H, fait parti du **Comité de Direction**, donc fait partie de l'organe de décision de l'entreprise.
- Le **dialogue sociale** : gestion des Instances Représentatives du Personnel, activité chronophage car nécessite beaucoup de temps de préparation, de temps en réunion et en temps d'élaboration des comptes-rendus de réunion.
- La **gestion des effectifs** : assurer pour le compte de l'entreprise la gestion des effectifs, c'est répondre aux besoins de l'entreprise en termes de remplacement, de nouveaux postes à pourvoir, que ce soit en C.D.D ou en C.D.I, temps plein ou temps complet... Il faut savoir gérer le mouvement des entrées dans l'entreprise mais aussi, les sorties.
- La **gestion prévisionnelle des effectifs** : c'est gérer la pyramide des âges, assurer la mixité et la diversité dans l'entreprise, c'est suivre une politique de recrutement...
- La **gestion prévisionnelle des compétences** : c'est trouver les personnes adéquates pour un poste et assurer son évolution de carrière. Rien ne sert par exemple

d'embaucher une personne trop qualifiée pour un poste car l'évolution de sa carrière sera nulle. La politique de notre entreprise, c'est de recruter tout niveau de qualification donc avec des savoirs différents (connaissances), des savoirs-faires différents (expérience professionnelle) et un savoir être différent (aptitude individuelle). Ce critère est de plus en plus important aujourd'hui, c'est un véritable avantage concurrentiel. C'est aussi assurer la formation du personnel.

- La **gestion administrative du personnel** : parmi cela, on retrouve notamment la paie, qui au sens de Mr. M, est un instrument de paix sociale : pour être satisfait, les salariés doivent avoir confiance dans leur paie, la manière dont elle est élaborée et surtout, le montant de celle-ci.
- Les ressources humaines c'est aussi faire **appliquer des règles collectives** tout en sachant gérer les besoins individuels : tout l'art est de savoir faire des exceptions aux règles. Le management, c'est donnant-donnant. Il faut savoir prendre en compte les motivations individuelles pour que les règles collectives soient suivies. La vie est faite de contradictions, la direction des ressources humaines établit la politique de l'entreprise, plutôt rigoureuse ou plutôt laxiste, tout dépend de l'état d'esprit de la Direction Générale. Le D.R.H est un fusible : s'il y a un problème avec les salariés, c'est le premier à partir... Le service des ressources humaines doit faire preuve de proximité avec les salariés, cependant, il faut savoir garder une distance entre vie professionnelle et vie privée. Le service des ressources humaines se trouve entre l'encadrement de proximité et la Direction Générale.

Les métiers des ressources humaines sont complexes. Ils nécessitent la capacité d'être à la fois très rigoureux en ce qui concerne certaines activités, et beaucoup plus tolérant pour d'autres. Certains domaines sont en effet très contrôlés ce qui induit beaucoup d'attention, tandis que d'autres le sont moins ce qui permet plus de souplesse. Il faut faire respecter les obligations légales et pouvoir moduler certaines règles pour les corrélérer aux besoins individuels. Il faut être capable de faire tout et son contraire.

Pour exercer le métier des ressources humaines, il faut que ce soit une conviction.

L'intérêt de l'actualisation du règlement intérieur :

5. Pourquoi avez-vous entamé une procédure d'actualisation de votre règlement intérieur ?

Chaque entreprise dispose de sa propre culture, avec un management et des pratiques différentes. Le règlement intérieur lui-même et son application reflète la culture d'Entreprise. Ainsi, si un règlement intérieur est remis à jour souvent, on peut imaginer que l'entreprise est stricte. Au contraire, si la mise à jour du règlement intérieur est plus rare, alors, l'entreprise est plus laxiste.

L'actualisation du règlement intérieur, c'est aussi le moyen de re-communiquer sur son contenu : il s'agit de faire un rappel des règles. En effet, on peut prendre de mauvaises habitudes dans l'entreprise car on oublie ses règles. Le règlement intérieur agit comme une sorte de « code de la route ». Le but est de limiter les écarts de conduite.

Aujourd'hui, c'est le moment ou jamais d'intégrer les nouveaux domaines car il y a eu une évolution des préoccupations de l'entreprise, d'où la nécessité de faire évoluer le règlement intérieur. Le plus important est notamment l'outil informatique : cela fait partie de l'évolution de la culture. La nécessité de contrôler son utilisation vient non seulement du fait de l'évolution technologique mais aussi de l'évolution des mœurs finalement : la retenue des salariés a disparu, les gens se permettent beaucoup plus de choses, parfois déplacées, qu'il faut maîtriser. Le règlement intérieur correspond en fait à une époque bien précise, donc à une certaine application et à une culture particulière. Par exemple aujourd'hui, on va axer la contrôle sur l'outil informatique, hier, les préoccupations n'étaient pas les mêmes, tout comme elles changeront demain.

Le rôle du règlement intérieur :

• Comportement des salariés :

6. Selon vous, le règlement intérieur permet-il d'influencer le comportement des salariés ?

De moins en moins... Il peut influencer leur comportement, mais de manière limitée, par rapport à la situation.

L'entreprise est un lieu de développement de l'Homme, de reconnaissance, donc a un impact sur l'individu. Le règlement intérieur a un impact

• Pouvoir de l'employeur et règlement intérieur :

7. Selon vous, le règlement intérieur est-il l'expression du pouvoir de l'employeur ?

Oui, en partie, comme le gendarme, le règlement intérieur a un pouvoir répressif et/ou préventif. On peut faire une application curative du règlement intérieur en appliquant des sanctions, ou une application préventive, en rappelant les règles.

Le règlement intérieur a vocation à ne pas être appliqué... le système existe et prévu mais n'est pas utilisé ou peu : si les règles sont bien connues, communiquées, les gens ne font « pas » de bêtises afin d'éviter les sanctions.

Mais bien qu'il ne soit pas appliqué, le règlement intérieur a vocation à être respecté pour pouvoir vivre ensemble. S'il n'est pas respecté, l'entreprise ne gouverne plus, et alors, c'est la mort de l'entreprise...

L'entreprise est finalement le premier outil de régulation de la vie civile car elle permet de « cadrer » les individus.

- *Protection de l'employeur et règlement intérieur :*

8. Le règlement intérieur permet-il de protéger l'employeur en cas de litige sur un des thèmes abordés par celui-ci ? (Sécurité, hygiène, discipline)

Juridiquement, oui, il est même indispensable mais cependant insuffisant. Avant c'était nécessaire et suffisant, aujourd'hui, ce n'est plus suffisant pour protéger l'employeur. Il est toujours possible d'éviter de respecter telles ou telles règles. Un exemple, si un salarié se fait exempter de port de chaussures de sécurité par le médecin du travail pour une raison quelconque, en cas d'accident, c'est l'employeur qui sera ennuyé, même si une clause concernant le port des équipements individuels de protection y est inscrite.

- *Obligation/Législation et règlement intérieur :*

9. Certaines procédures ne peuvent être engagées ou réalisées que si elles sont inscrites dans le règlement intérieur tel que l'utilisation de l'éthylotest ou l'application des sanctions disciplinaires. Qu'en est-il vraiment de leur application ?

Très sceptique en ce qui concerne l'application de ce genre de clause. C'est une chose qu'elles soient inscrites dans le règlement intérieur, s'en est une autre de les appliquer. De plus, il existe une différence entre l'interprétation et l'utilisation. Ce sont des clauses très ambiguës, et à la licéité incertaine.

10. L'inspection du travail ne posséderait-elle pas un rôle qui remplace le règlement intérieur dans certaines situations ?

Dans ce cas, le règlement intérieur a-t-il vraiment une utilité si c'est l'inspection du travail qui va finalement organiser la vie de l'entreprise en matière d'hygiène, de sécurité ou de discipline ?

Ce n'est pas l'Inspection du Travail uniquement, ce sont les juridictions au sens large. C'est le juge qui décide. Ils décident pour l'entreprise, ils interviennent en quelques sortes pour limiter la liberté d'expression de manière intempestive. Il existe du Droit partout, et ce sont les gens issus de ce domaine qui dirigent. De nombreuses libertés sont remises en question à cause de l'intervention des juges dans toutes les actions de l'entreprise.

Le Législateur se substitue, dans de nombreux cas, à l'entrepreneur. De plus, il manque de démagogie car le Juge inscrit son raisonnement dans une logique curative plutôt que préventive. Il existe une incertitude juridique qui plane sur la gestion de l'entreprise car une erreur peut avoir de lourdes conséquences.

11. Comment interprétez-vous le fait que l'élaboration du règlement intérieur soit obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés et pas dans les entreprises de moins de 20 salariés ?

C'est un effet de seuil, une entreprise de moins de 20 salariés n'a pas les mêmes besoins qu'une grande entreprise. Un règlement intérieur serait une procédure superflue pour une entreprise comptant par exemple 5 salariés. Le besoin de régulation n'est pas le même. Dans ces entreprises, la culture orale prime sur la culture écrite, la pratique prime sur le reste et le chef d'entreprise fixe ses propres règles.

12. Le législateur impose limitativement 3 thèmes à aborder dans le règlement intérieur, à savoir la sécurité, l'hygiène et la discipline. Ces 3 thèmes sont-ils suffisant à votre avis pour organiser au mieux la vie dans l'entreprise ?

Dans la situation actuelle, il y a un développement de la législation, des procédures mais dans la pratique, c'est suffisant pour la D.R.H. Aujourd'hui, la société s'inscrit dans une logique où il faut tout réglementer, donc dans cette optique, le règlement intérieur n'est pas encore assez précis.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	4
Chapitre 1 : Définitions et concepts	4
1. De la G.R.H au droit du travail	4
1.1 La gestion des ressources humaines	4
1.2 Le droit du travail	7
2. Le règlement intérieur	10
2.1 Le règlement intérieur dans l'Histoire.....	10
2.2 Une obligation légale.....	10
2.3 Expression du pouvoir réglementaire de l'employeur.....	11
2.5 Une spécificité de la réglementation du travail	13
2.6 Les procédures d'entrées en vigueur du règlement intérieur.....	14
Chapitre 2 : L'Entreprise Sociale pour l'Habitat	15
1. Définition	15
1.1 Les critères de l'économie sociale.....	15
1.2 Spécificité de l'E.S.H	16
2. L'Effort Rémois	16
Chapitre 3 : Les Théories	18
1. Les deux conceptions de l'entreprise	18
2. « Règles d'en haut et règles d'en bas »	19
3. La logique de l'honneur	20
4. La problématique	21
PARTIE 2 : LA METHODOLOGIE	22

Chapitre 1 : Objet de la recherche	22
1. Explication du sujet	22
2. Les Hypothèses	24
2.1 La nécessité du règlement intérieur	25
2.2 L'efficacité du règlement intérieur	25
Chapitre 2 : La méthodologie utilisée	27
1. Le choix du terrain	27
1.1 Quel terrain ?	27
1.2 Quelle population ?	28
2. Le recueil des données	29
2.1 La méthode choisie	29
2.2 Le guide d'entretien	32
PARTIE 3 : LES RESULTATS	37
Chapitre 1 : Le règlement intérieur est nécessaire...	37
1. Nécessaire dans son élaboration	37
2. Nécessaire dans son application	38
3. Nécessaire par son actualisation	40
4. Bilan	41
Chapitre 2 : ...mais pas suffisant	43
1. Le pouvoir réglementaire de l'employeur	43
2. Le règlement intérieur, une contrainte pour l'employeur	45
3. des clauses difficiles à appliquer	46
4. Bilan	48
Chapitre 3 : Un règlement intérieur perfectible	50
1. Modifier le rôle du règlement intérieur	50
2. L'Intervention d'autres outils	51

CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE	56
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	59
ANNEXES	60
Annexe 1 : Le Guide d’entretien	61
Annexe 2 : Compte rendu d’entretien	63
TABLE DES MATIERES	68

RESUMÉ :

L'aspect juridique est omniprésent dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise. Il faut quotidiennement composer avec les obligations légales qui incombent aux entreprises de droits privées. Ce mémoire a pour but de présenter le règlement intérieur, non pas comme un outil juridique, mais comme un outil de gestion des ressources humaines à la disposition de l'employeur. Il s'agit de mettre en évidence le fait que l'évolution de la réglementation du travail en France a favorisé la gestion formelle des ressources humaines, grâce à une enquête menée auprès d'un expert. Ainsi, dans ce mémoire, nous nous demandons comment est perçu le règlement intérieur par une Entreprise Sociale pour l'Habitat. Nous nous sommes attelés à présenter dans un premier temps l'importance de la réglementation dans l'entreprise, puis, grâce aux informations recueillies, nous avons pu tirer un certain nombre de conclusions sur le règlement intérieur comme outil de gestion des ressources humaines.

Mots clé : gestion des ressources humaines ; règlement intérieur ; Entreprise Sociale pour l'Habitat ; réglementation du travail ; règles

ABSTRACT:

Law is a very important part of the human resource management in a company. Every day, we must run companies while taking into account the legal obligations. This dissertation aims at presenting the staff-rules, not as a legal tool, but as a human resources management tool. This work shows the evolution of the work regulation in France in order to favor the formal human resources management thanks to an interview with an expert. Thus, in this dissertation, we wonder how the staff-rules is perceived by a council flats from Reims. First, we have presented the importance of regulation in companies, then, thanks to the collected information, we have found conclusions on the staff-rules as a human resources management tool.

Key words: human resources management; staff rules; council flats; effectiveness; work regulation; rules